

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ
ЗАКЛАД» МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу

Кафедра економіки бізнесу

Євтушенко Оксана Олександрівна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Управління плинністю кадрів
підприємства»**

Групи: ТУбо-08-24-М1Е (2.0 здс)

Спеціальність: 051 «Економіка»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело*

(підпис) Євтушенко О.О.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник
Докт. наук з держ. управління, проф
(посада, науковий ступінь, вчене звання) _____
(підпис) Биркович Т.І.
(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК
Зав. кафедри, докт. екон. н. проф
(посада, науковий ступінь, вчене звання) _____
(підпис) Дмитренко Г.А.
(прізвище та ініціали)

Київ 2026

АНОТАЦІЯ

Євтушенко Оксана Олександрівна. Управління плинністю кадрів підприємства. – Рукопис

Дипломна робота на здобуття рівня вищої освіти «магістр» – ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом». – Київ, 2026.

Кваліфікаційна робота присвячена проблемі зменшення плинності кадрів на підприємствах в умовах ринкової невизначеності. Тема дослідження є актуальною, оскільки розглядає сучасні підходи до управління персоналом в умовах розвитку підприємства. За результатами дослідження проведено аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта», формування та використання його персоналу, представлені рекомендації і заходи, що стосуються напрямків підвищення ефективності управління плинністю кадрів.

Ключові слова: кадри, плинність кадрів, процес руху персоналу, ефективність використання персоналу, аналіз, управління персоналом, кадрова політика, стратегія утримання персоналу.

ABSTRACT

Yevtushenko Oksana. Enterprise personnel turnover management. – Manuscript

Diploma work on obtaining the level of higher education «master» – PrAT «University «Interregional Academy of Personnel Management». - Kyiv, 2026.

The qualification work is devoted to the problem of reducing staff turnover at enterprises in conditions of market uncertainty. The topic of the study is relevant, as it considers modern approaches to personnel management in conditions of enterprise development. According to the results of the study, an analysis of the activities of Nova Poshta LLC, the formation and use of its personnel, recommendations and measures are presented regarding the areas of increasing the efficiency of staff turnover management.

Keywords: personnel, personnel turnover, personnel movement process, personnel efficiency, analysis, personnel management, personnel policy, personnel retention strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЛИННІСТЮ КАДРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1. Поняття кадрів та зміст кадрової політики підприємства	7
1.2. Поняття, види та причини плинності кадрів та її вплив на ефективність діяльності підприємства	14
1.3. Управління процесом плинності персоналу та методи зниження її рівня	25
Висновок до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ РУХУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	34
2.1. Загальна характеристика та техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Нова пошта»	34
2.2. Аналіз складу та плинності персоналу на підприємстві що досліджується	40
2.3. Особливості системи кадрового забезпечення та управління персоналом на підприємстві	48
Висновок до розділу 2	61
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РІВНЯ ПЛИННОСТІ КАДРІВ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	62
3.1. Проблема плинності кадрів на підприємстві та шляхи їх вирішення .	70
3.2. Розробка заходів щодо удосконалення управління плинності кадрів на підприємстві в умовах війни	70
3.3. Сучасні стратегії зменшення плинності кадрів на підприємстві в умовах ринкової невизначеності	76
Висновок до розділу 3	82
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86

ВСТУП

В нову еру роботи плинність кадрів стала визначальною проблемою для багатьох організацій. Через часті зміни економічної ситуації плинність кадрів є важливою темою для сучасного бізнес-середовища в Україні. На наявність кваліфікованого персоналу впливають демографічні зміни, зокрема старіння населення та міграція.

Висока плинність кадрів збільшує витрати на підбір та навчання нових співробітників. Часті звільнення шкодять корпоративній культурі та тим самим знижують мотивацію працівників, що залишилися. У сучасний час стабільна та мотивована команда є пріоритетом у досягненні стратегічних цілей будь-якої компанії.

Актуальність дослідження. Персонал компанії – це ресурси, які найкраще формують конкурентні позиції для компанії, оскільки кваліфікований персонал забезпечує успішне функціонування компанії, тому важливість розвитку людських ресурсів організації зростає з кожним роком.

Плинність кадрів стає надзвичайно актуальною сьогодні в умовах дефіциту фахівців на дуже динамічному ринку праці. Як показують останні опитування, близько двох третин працюючих людей час від часу розглядають можливість зміни компанії, хоча не всі готові до цього кроку. З втратою фахівців та нестабільністю персоналу компанії зазнають дуже великих фінансових втрат. Тому лояльність до своєї компанії стає такою ж ключовою вимогою для працівника сьогодні, як і професіоналізм.

Багато вчених та практиків займаються дослідженням проблем оптимального використання людських ресурсів як у теоретичному, так і в практичному аспектах, а саме такі як Л. Нікіфорової, Ф. Хміля, Л. Балабанової, В. Данюка, А. Колота, Н. Краснокутської, Ф. Бутинця, В. Васильченка, Н. Клецової, О. Крушельницької, О. Липлянської, О. Сардака, О. Грішнкової та інших.

Зокрема, доробку українських авторів належать праці, які мають суттєве значення для дослідження управління плинністю персоналу: Миколайчук, І.П.,

Беляєва, Н.С. & Габер, В.В., Горбач О.С., Д. Скотт Сінк, Р. Аллеп, Ж. Ришар, Дж. Грейсон, К.О'Делл та інші.

Метою роботи є узагальнення теоретичних підходів та формування практичних навичок для вивчення проблеми плинності кадрів, а також розробка на її основі обґрунтованих способів зменшення плинності кадрів в умовах ринкової невизначеності.

Вирішення наступних **завдань** розкрило сутність поняття персоналу та зміст кадрової політики підприємства і дозволило досягти поставленої мети:

- поняття, види та причини плинності кадрів та її вплив на ефективність діяльності підприємства;
- поняття, види та причини плинності кадрів та її вплив на ефективність діяльності підприємства.
- обґрунтувати процес управління плинністю кадрів та шляхи зниження їхньої плинності;
- дослідити загальні характеристики та техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта»;
- провести аналіз структури та плинності кадрів на досліджуваному підприємстві;
- виявити особливості постачання персоналу та системи управління персоналом на підприємстві;
- визначити первинні проблеми плинності кадрів на підприємстві та шляхи їх вирішення;
- обґрунтувати відповідні заходи щодо покращення управління плинністю кадрів на підприємстві у воєнний час;
- сформулювати сучасні стратегії зменшення плинності кадрів на підприємстві в умовах ринкової невизначеності.

Фірми, які розглядають плинність кадрів як показник, а не як катастрофу, поступово формують більш стабільні команди, заощаджують значні кошти та створюють середовище, де люди бажають залишатися протягом тривалого періоду.

Об’єкт дослідження спрямований на процес функціонування та вдосконалення системи управління плинністю кадрів на підприємстві.

Предмет дослідження охоплює теоретичні та практичні аспекти функціонування системи управління плинністю кадрів на підприємстві.

Методи дослідження. У ході кваліфікаційної роботи нами було використано комплекс методологічних прийомів та підходів для забезпечення всебічного вивчення порушених питань: теоретичне узагальнення, критичний та системний аналіз, узагальнення, структурно-логічний аналіз, а також загальну теорію статистики з кореляційно-регресійним аналізом та екстраполяцією.

Інформаційною базою дослідження стали матеріали сучасних дослідників, які визначають принципи суспільних відносин у сфері праці, монографії, офіційні матеріали Державної служби статистики України, нормативно-правові акти України, звітні дані ТОВ «Нова Пошта», науково-статистичні матеріали в Інтернеті.

Наукова новизна результатів полягає в поглибленні розуміння поняття «плинність кадрів» та у формуванні організаційно-економічного механізму управління плинністю кадрів на підприємстві. Дослідження спрямоване на поглиблення розуміння існуючих методологій та розробку нових підходів у цій галузі. Одним з ключових результатів є концепція ефективної системи управління людськими ресурсами та стимулювання управлінського персоналу.

Практичне значення отриманих результатів. Запропоновані концептуальні принципи підвищення ефективності управління плинністю кадрів є актуальними та достовірними результатами, які можуть бути застосовані на практиці на підприємстві в процесі управління плинністю кадрів.

Структура та обсяг роботи. Робота містить вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЛИННІСТЮ КАДРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття кадрів та зміст кадрової політики підприємства

Одним із перших учених, який досліджував місце та роль людини в суспільному житті, був А. Сміт (1723-1790). Він визначив сутність основного капіталу суспільства та зазначив, що він складається в рівній мірі не лише з машин, будівель та землі, а й «з набутих корисних здібностей усіх громадян або членів суспільства».

Робоча сила – це компонент людської особистості, з її притаманною свідомістю, метою та волею, а також культурними навичками, національною самосвідомістю та духовними цінностями тощо [3].

За визначенням Д.П. Богині та О.А. Грішнкової, людські ресурси – це працівники, які мають певні професійні навички та знання і можуть застосовувати їх у процесі праці.

Ефективність управління будь-яким підприємством залежить не лише від правильних принципів організації виробництва, але й від знань, навичок, компетентності працівників, їхньої кваліфікації, здатності вирішувати нестандартні завдання, дисципліни та існуючої системи мотивації праці.

Загальна кількість постійних працівників організації, які здобули професійну підготовку та (або) практичний досвід, називається її персоналом.

Трудові ресурси, або персонал, визначаються як певна група осіб, які працюють на певному підприємстві або в певній сфері діяльності. Вони вкладають свою працю, фізичні та розумові здібності, знання та навички у здійснення фінансової діяльності підприємства та виконання його статутних завдань.

Відповідно до Класифікатора професій Держави (Класифікатор професій ДК 003-95), працівники розподілені на п'ять груп:

- робітники – залежно від їхнього відношення до виробничого процесу їх поділяють на основних (які безпосередньо беруть участь у виробничому процесі) та допоміжних (які виконують функції обслуговування основного виробництва).

- технічні працівники – готують та оформлюють документи, ведуть облік, контроль, господарське обслуговування, виконуючи при цьому чітко регламентовану суто технічну роботу;

- спеціалісти – виконують спеціальні роботи, пов'язані із застосуванням положень та використанням методів відповідних наук;

- фахівці повинні вміти вирішувати проблеми, пов'язані зі створенням та впровадженням нових знань у виробництво у вигляді теоретичних та прикладних розробок, а також розробляти варіанти вирішення окремих виробничих та управлінських проблем, остаточне вирішення яких належить до компетенції менеджерів.

- менеджери – виконують функції загального управління [19, с. 25-31].

Підходи до формування трудових ресурсів можуть бути різними, але якщо розглядати технократичний підхід, то трудові ресурси підпорядковані, перш за все, інтересам підприємства — тобто працівники думають лише про покращення виробництва у вигляді максимізації прибутку, виконання встановленого плану. Кількість та склад працівників визначаються виходячи з обладнання на підприємстві, його технологічного та операційного розподілу праці, заданого ритму роботи підприємства та інших пов'язаних з цим причин.

Формування та використання трудових ресурсів ніби поглинаються процесом управління виробництвом і зводяться до підбору персоналу з необхідними професійно-кваліфікаційними характеристиками та їх розподілу відповідно до організації виробництва та трудових завдань.

Персонал — цей термін стосується кваліфікованих працівників, які пройшли професійну підготовку та мають спеціальну освіту. Він не включає тимчасових, сезонних, працівників, що працюють неповний робочий день, та працівників, що працюють неповний робочий день.

Брич В. Я. трактує систему персоналу як цілеспрямований набір інформації, освіти та інших елементів, пов'язаних з конкретними робочими місцями, що сприяє підвищенню кваліфікації працівників на даному підприємстві відповідно до завдань розвитку підприємства та потенціалу й схильностей працівників [30].

Багато вчених стверджують, що ця категорія дещо застаріла в умовах інформаційного суспільства. Ми вважаємо, що економіка України в багатьох секторах національної економіки перебуває на стадії постіндустріального суспільства; тому є багато секторів, де досягнення науково-технічного та інноваційного розвитку впроваджуються дуже повільно, тому ця категорія має право на існування.

До цього часу в нашій країні та низці інших європейських країн частіше вживався термін «кадри», запозичений з армійської лексики, який у німецькій та французькій мовах професійних військовослужбовців використовується для позначення рядового командного складу та резерву, що на рівні господарюючого суб'єкта визначало сукупність висококваліфікованих працівників з тривалим стажем роботи.

Персонал підприємства – це група працівників, які працюють повний робочий день і перебувають у трудових відносинах з організацією.

В енциклопедичних та інших наукових виданнях персонал визначається як політична та соціально-економічна категорія, що включає постійний (штатний) склад працівників різних сфер суспільного виробництва, які перебувають у постійних трудових відносинах з державними та недержавними підприємствами, організаціями, установами, громадськими об'єднаннями. Це означає, що персонал можна розглядати як групу працівників, зайнятих у різних формах суспільного виробництва як у межах, так і поза межами державних та недержавних підприємств, організацій чи установ на умовах повного робочого дня [38].

Сьогодні людський фактор посідає перше місце серед факторів, що призводять до довгострокового успіху компанії, і все більше менеджерів погоджуються з цим. Саме висококваліфікований, правильно організований та

мотивований персонал визначає долю підприємства, тому управління кар'єрою персоналу має велике значення для досягнення головної мети будь-якого підприємства.

Керівництво організації повинно турбуватися не лише про правильний підбір людей, а й займатися їх навчанням, стимулюванням саморозвитку та забезпеченням умов для ефективного розвитку своїх співробітників як всередині підприємства, так і за його межами.

Більшість із них є кваліфікованими працівниками з відповідною професійною підготовкою, спеціальними знаннями, трудовими навичками або досвідом роботи в обраній сфері діяльності, що забезпечує досягнення цілей організації там, де вони працюють [42, с. 41-52].

Згідно з дослідженнями в науковій літературі, підхід до категорії «персонал» є більш імовірним з облікової та ресурсної точок зору. Іншими словами, під час роботи з цією категорією взагалі не враховуються якісні характеристики персоналу та мотиваційні фактори, що впливають на роботу персоналу будь-якого підприємства.

Термін «персонал» в основному описує всіх працівників (постійних і тимчасових), які перебувають з організацією як юридичною особою у відносинах, що регулюються трудовим договором.

Саме тому управління персоналом вважається функцією адміністративного менеджменту на підприємстві, оскільки воно поєднує концепції, принципи управління та методи формування кадрової політики. Тому розробка кадрової політики відбувається в рамках управління персоналом; саме на цьому етапі представники керівництва можуть виявити «болі» трудового колективу та запропонувати шляхи їх мінімізації — таким чином, виступаючи векторами стратегічної кадрової політики.

Вирішення кадрових питань в умовах ринку та ринку праці має особливу вагу, оскільки змінюються соціальний статус працівника, характер його ставлення до праці, умови продажу робочої сили.

У таких умовах керівник підприємства (роботодавець) повинен базувати свої рішення на тому, що людський потенціал проявляється за сприятливих для працівника умов, а його здатність виконувати роботу та вирішувати завдання — у тому числі проблемні — залежить від багатьох якісних показників, що характеризують його як особистість та спеціаліста.

Персонал підприємства – це постійні працівники, які пройшли професійну підготовку та/або мають практичний досвід і трудові навички. Окрім постійних працівників, у роботі підприємства можуть брати участь інші працездатні особи на базовій контрактній основі.

Система управління персоналом повинна бути комплексною та базуватися на концепції, де робоча сила розглядається як невідновлюваний ресурс або людський капітал. Одним із важливих видів діяльності менеджерів в управлінні людськими ресурсами є підбір персоналу [8, с. 54-59].

Неможливо забезпечити ефективне функціонування будь-якої організації, будь то державне підприємство, установа чи приватна комерційна фірма, без аналізу показників праці, який дозволяє точніше оцінити техніко-економічний потенціал і резерви для більш ефективного використання персоналу на підприємстві, а також покращити організацію, умови праці та оплату праці; визначити шляхи нормалізації соціально-трудових відносин у колективі тощо.

Управління персоналом є складовою кадрової політики загалом, основними функціями якої є:

- прогнозування попиту на різні категорії робочої сили;
- залучення та вибір працівників;
- встановлення заробітної плати та пільг;
- професійна орієнтація та адаптація працівників до конкретних умов праці;
- забезпечення процесу навчання працівників;
- оцінка трудової діяльності;
- підвищення або пониження на посаді, переведення або звільнення.

Система управління персоналом приділяє особливу увагу підбору, навчанню та перепідготовці персоналу. Під час підбору категорій працівників, необхідних підприємству, використовуються зовнішні та внутрішні джерела.

Кадрова політика забезпечує реалізацію цілей і завдань управління персоналом. Ми пропонуємо визначити кадрову політику як сукупність правил, певних дій, що підлягають регламентуванню, та усталених звичаїв і традицій, що гармонізують з місією, баченням та стратегією підприємства, за допомогою яких здійснюється робота управлінського персоналу з працівниками та колективом в цілому.

Кадрова політика підприємства – це система принципів, ідей та вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, а також її форми та методи.

Кадрова політика визначає загальний напрямок та основи роботи з персоналом, включаючи загальні та специфічні вимоги до них. Вона розробляється власниками підприємства, керівництвом та службою персоналу [23, с. 46-51].

Основні завдання кадрової політики охоплюють наступне:

- своєчасне забезпечення підприємства (організації) персоналом необхідної якості та в достатній кількості;
- забезпечення умов для реалізації прав та виконання обов'язків громадян, передбачених трудовим законодавством;
- розумне використання трудового потенціалу;
- формування та підтримка успішної роботи трудових колективів.

Кадрова політика підприємства повинна розроблятися з урахуванням бачень політики зайнятості. Цей комплекс заходів повинен бути так чи інакше пов'язаний з впливом на соціально-економічний розвиток суспільства в цілому і навіть кожного його члена зокрема.

У традиційному тлумаченні ця політика також містить заходи щодо раціональної організації праці та ефективного використання людських ресурсів. Ключовою метою цієї політики є задоволення потреб державної економіки у висококваліфікованих кадрах, для чого, зокрема, мають бути створені сприятливі

умови, забезпечена безпека на робочому місці, а також передбачена можливість кар'єрного зростання на рівні підприємства.

Кадрова політика є складовою стратегічно орієнтованої політики підприємства. Вона визначає характер взаємовідносин між керівництвом і працівниками, основні напрямки, форми та методи роботи з ними. Головною метою кадрової політики є формування цілісного колективу з високим почуттям відповідальності, здатного швидко адаптуватися до вимог динамічного ринку, враховуючи при цьому стратегію розвитку організації [35, с. 19-26].

Кадрова політика повинна забезпечувати збалансоване оновлення для підтримки належного кількісного та якісного складу персоналу. Очевидно, що на кадрову політику компанії суттєво впливає стан зовнішнього середовища, а також ринків послуг і праці.

Кадрова політика компанії здебільшого базується на організаційній культурі.

Планування персоналу на підприємстві поділяється на такі розділи: планування потреб у персоналі; планування підвищення кваліфікації; планування кар'єри; планування використання працівників; планування втрат працівників (вихід на пенсію, вступ до навчальних закладів, збройних сил тощо); та планування витрат на виконання всього комплексу кадрових завдань.

Кадрова політика сучасних підприємств використовує кілька підходів, що демонструють їхню орієнтацію на завдання формування та розвитку трудового потенціалу та інтелектуального капіталу [40, с. 769-783]:

- свідомий відбір найкращих кандидатів та розміщення працівників на посадах, здатність підприємства співпрацювати з ринком праці та досягати своїх цілей і потреб у формуванні людських ресурсів;

Таким чином, можна побачити, що сучасні підприємства досягли високого рівня людського потенціалу та інтелектуального капіталу.

Роботодавці сприймають потенційних працівників як стратегічних партнерів, зацікавлених сторін, відповідно до сучасних концепцій управління персоналом.

Встановлення корпоративних норм і цінностей як інструменту взаємодії, інтеграції та мотивації людей і підприємства до досягнення спільної мети.

- розвиток талантів, здібностей та можливостей персоналу для формування відповідних професійних компетенцій та соціальних навичок, та їх постійна модифікація;

- як форма забезпечення ефективності, конкурентоспроможності та адаптивності підприємства в динамічних умовах його функціонування;

- залучення працівників до участі в прийнятті рішень у процесі управління бізнесом, як метод побудови ділової єдності працівників та підвищення задоволеності трудового колективу шляхом надання більшого значення інтересам персоналу на всіх рівнях управління.

Політика у сфері людських ресурсів повинна розроблятися відповідно до фінансової політики компанії, зокрема щодо планування бюджету на діяльність з управління людськими ресурсами, розподілу ресурсів на різні види діяльності, інформаційних та навчальних заходів, а також забезпечення ефективної системи мотивації працівників [45, с. 16-17].

Сучасне планування людських ресурсів та впровадження довгострокової, орієнтованої на майбутнє політики у сфері людських ресурсів неможливі без чіткого планування людських ресурсів.

За сучасних економічних умов, особливо під час війни, основною метою політики у сфері людських ресурсів має бути пріоритетний соціальний розвиток компанії, оскільки головною метою реалізації стратегії зазвичай є узгодження економічного зростання компанії з добробутом її працівників.

1.2. Поняття, види та причини плинності кадрів та її вплив на ефективність діяльності підприємства

Плинність кадрів – це явище, яке відбувається на кожному сучасному підприємстві: працівники або влаштовуються на роботу в іншій компанії, або їх

звільняють, або йдуть у пошуках іншої роботи, або виходять на пенсію, або йдуть у декретну відпустку тощо. Певною мірою певний рівень плинності кадрів створює позитивний ефект, але висока плинність кадрів насамперед негативно впливає на функції підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

Служба управління персоналом проводить роботу зі спеціального аналізу плинності кадрів, оскільки вона передбачає, з одного боку, заміну працівників, а з іншого – пов'язана з матеріальними витратами та організаційною дестабілізацією підприємства. Ця робота виконується спільно з лінійними службами та профспілковою організацією.

Основними факторами та мотивами плинності кадрів на виробництві є [9]: низька заробітна плата певних груп працівників через погану організацію праці та виробництва; а також відсутність ритмічності виробництва, систематична робота в понаднормовий час та у вихідні дні.

* робота, що не відповідає кваліфікації та спеціальності; нечіткість щодо підвищення по службі;

* важкі та шкідливі умови праці; «брудна» робота на деяких виробничих ділянках;

* погані стосунки у виробничому колективі, з адміністрацією;

* невдоволення роботою

Плинність кадрів – це динаміка плинності кадрів в організації. Іншими словами, це процес, коли одні люди йдуть, а на їхнє місце приходять нові.

Висока плинність кадрів завжди означає великі витрати для бізнесу. Компанія повинна інвестувати ресурси в пошук нового співробітника, а потім в його адаптацію — і все це при тому, що спеціалісту знадобляться тижні або місяці, щоб ознайомитися з проектом, і це не принесе результатів чи користі бізнесу [11, с. 150-152].

Для контролю інтенсивності плинності кадрів рекомендується розрахувати та проаналізувати відповідні показники. Спочатку доцільно розрахувати загальну кількість звільнених працівників, звільнених жінок, осіб вікових груп до 18, 19-30 та старше 50 років; працівників з низькою та високою кваліфікацією; а також тих,

хто має стаж роботи менше 3 та старше 10 років, професійно-технічну, вищу та середню спеціальну освіту.

Рекомендована практика полягає в тому, щоб спочатку зібрати інформацію про загальну кількість звільнених працівників, звільнених працівниць, осіб вікових груп до 18, 19-30 та старше 50 років; працівників з низькою та високою кваліфікацією; осіб зі стажем роботи менше 3 та старше 10 років, професійно-технічну, вищу та середню спеціальну освіту.

Інтенсивність плинності кадрів між працівниками різного рівня досвіду суттєво відрізняється. Наприклад, вченими встановлено, що після чотирьох років роботи на підприємстві інтенсивність плинності кадрів різко знижується. Плинність кадрів класифікується за різними критеріями. Зокрема, за критерієм відповідності інтересам підприємства, плинність може бути функціональною та дисфункціональною (табл. 1.1) [26, с. 60-61].

Водночас, якщо перше не підриває кадрову безпеку підприємства, то друге фактично їй загрожує.

Проблема плинності кадрів стала однією з проблем сучасного підприємства. Необхідно розрізняти її природний рівень (у межах 3-5% від чисельності персоналу) та підвищений, який спричиняє значні економічні втрати. Природний рівень сприяє оновленню виробничих колективів.

Цей процес відбувається безперервно і не вимагає жодних надзвичайних заходів з боку кадрових служб та керівництва. Деякі співробітники йдуть на пенсію, деякі звільняються з різних причин, а на їхнє місце приходять нові працівники — у такому режимі живе кожне підприємство.

Це може бути складно, оскільки виявляється, що один спеціаліст володів певною частиною продукту/коду — чимось, до чого ніхто, крім нього, не мав жодного стосунку. Тож це може навіть продовжити процес адаптації.

Плинність кадрів – це рух кадрів щодо прийняття працівників на роботу за власною ініціативою (через невдоволення умовами праці, оплатою праці, керівництвом) або за ініціативою адміністрації (через порушення дисципліни, несумісність з посадою).

Таблиця 1.1

Види плинності кадрів

Види плинності	Характеристика
<i>За відповідністю інтересам підприємства</i>	
Функціональна	Звільнення працівників, у продовженні роботи яких компанія не зацікавлена (через відсутність кваліфікації, неодноразові порушення правил праці)
Дисфункціональна	Добровільне звільнення досвідчених та цінних співробітників компанії, які володіють ґрунтовними професійними знаннями та практичними навичками.
<i>За суб'єктом та мотивацією звільнення</i>	
Активна	Викликані невдоволенням працівника робочим місцем, рівнем оплати праці та умовами праці, змістом роботи, соціально-психологічним кліматом у колективі тощо.
Пасивна	Через невдоволення компанії певним працівником через порушення правил праці, невиконання зобов'язань, передбачених трудовим законодавством, без поважних причин тощо.
<i>За масштаби звільнення</i>	
Природна	Плинність кадрів становить максимум 3–5% на рік і сприяє своєчасному оновленню робочої сили без необхідності будь-яких спеціальних заходів з боку керівництва чи відділу кадрів.
Зайва (надлишкова)	Плинність кадрів понад 5% на рік призводить до значних економічних втрат та спричиняє організаційні, кадрові, технологічні та психологічні труднощі в роботі працівників.
<i>За подальшим працевлаштуванням звільнених працівників</i>	
Внутрішньо-організаційна	Працівник міняє місце роботи всередині організації
Зовнішня	Працівник звільняється з певної компанії та шукає нову роботу поза цією компанією.
<i>За фактом фізичного та психологічного перебування працівників на підприємстві</i>	
Фізична	Працівника звільнили, і він більше фізично не працює в компанії.
Психологічною (прихована)	Працівник фізично не залишає компанію та не продовжує свою роботу, а фактично відокремлює себе від своєї діяльності (відсутність ініціативи, виконання лише абсолютно необхідних завдань, продуктивне використання лише частини свого робочого часу тощо).

Існує два основних типи плинності кадрів [53, с. 54-59]: добровільна та вимушена. У першому випадку працівник звільняється самостійно: через незадоволення роботою, низьку зарплату або відсутність кар'єрних перспектив. У другому випадку роботодавець проявляє ініціативу та звільняє працівника: за несумісність з обійманою посадою; низьку ефективність роботи або порушення дисципліни.

Плинність кадрів не є однотипною, вона складна. Це відбувається тому, що на практиці трудові рішення працівників формуються під впливом низки різноманітних стимулів та обмежень, які по-різному проявляються в ринковому середовищі та внутрішній політиці підприємства. Водночас кожен працівник

оцінює співвідношення вигод та витрат – умови праці відносно альтернатив. А підприємство оцінює, наскільки добре персонал відповідає його виробничим потребам.

Таким чином, частина плинності кадрів є функціональною, коли відхід працівників сприяє підвищенню ефективності, а інша – дисфункціональною, оскільки означає втрату висококваліфікованих кадрів.

Крім того, різні типи коливань виникають через відмінності в мотивації, сфері відповідальності, етапі професійного розвитку працівника та в його реакції на організаційні стимули, що призводить до різних кар'єрних шляхів у компанії (рис. 1.1) [61].

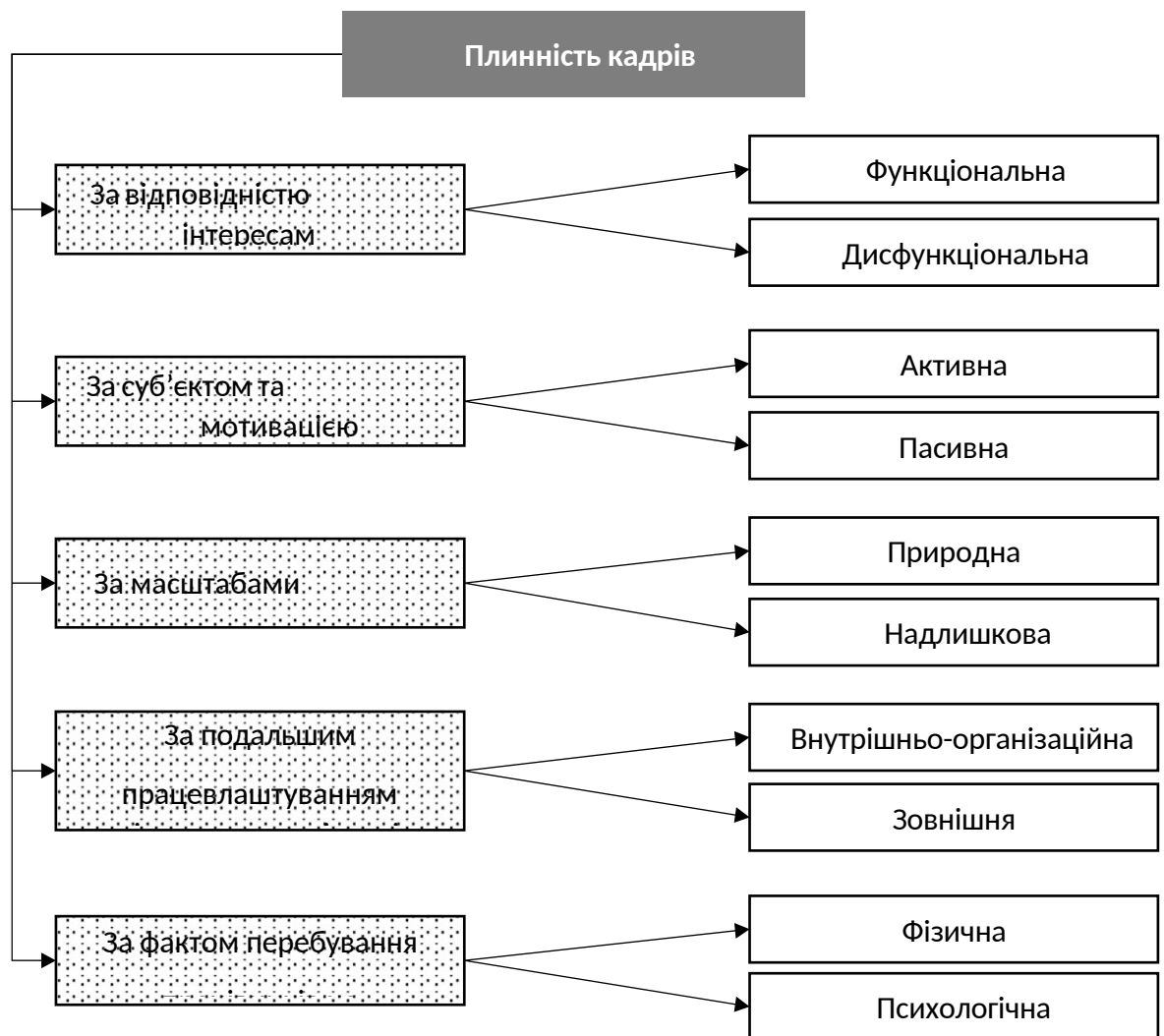


Рис. 1.1. Види плинності кадрів

Джерело: розроблено автором

Отже, плинність кадрів є не лише ознакою ринкових процесів усередині підприємства, а й фактором, який безпосередньо впливає на стабільність виробничого середовища. Надмірна динаміка кадрових змін також порушує внутрішню рівновагу, знижує передбачуваність трудових процесів та створює додаткові витрати, які підприємство змушене компенсувати. Таким чином, оцінка негативних наслідків плинності кадрів стає провідним критерієм для побудови оптимальної кадрової політики.

Плинність кадрів на підприємстві є основним проявом динамічності у складі працівників, що виникає внаслідок добровільного або вимушеного звільнення працівників та подальшого заміщення. Цей процес відображає динаміку перерозподілу трудових ресурсів між роботодавцями, яка формується під впливом ринкових стимулів, індивідуальних очікувань працівників та інституційних характеристик підприємства [51, с. 23-27].

На мікроекономічному рівні плинність кадрів спричинена невідповідністю між потребами організації та оцінкою умов працевлаштування її співробітниками. Якщо особиста корисність іншої роботи перевищує вигоди від залишення на поточній, то працівник вирішить змінити роботу; це, в економічному сенсі, раціональна реакція на ринкові стимули. Однак для організації такий рух робочої сили передбачає додаткові витрати.

Сама суть плинності кадрів полягає в її неоднорідності, оскільки вона охоплює як функціональну складову, де відхід неефективних працівників сприяє оновленню потенціалу персоналу, так і дисфункціональну, коли підприємство втрачає цінних спеціалістів.

Тому плинність кадрів — це не просто статистичний показник; вона є основою поведінкової моделі взаємодії між роботодавцем і працівником, в якій індивідуальні стимули та організаційні обмеження формують реальні потоки робочої сили.

Кожен бізнес стикається з певними втратами, коли зростає індекс плинності кадрів — фінансовими та іміджевими, часовими, стресовими в трудовому колективі тощо. Спостерігається нормальний рівень прогулів та

плинності кадрів, що сприяє оновленню персоналу, зниженню середнього віку працівників, розвитку компанії тощо.

Основні проблеми плинності кадрів виникають при високих значеннях цього показника [26].

Слід зазначити, що стабільність персоналу є критично важливою для підтримки продуктивності, зниження витрат та забезпечення довгострокової ефективності.

Розуміння природи плинності кадрів забезпечує основу для пошуку ефективних засобів її зменшення та створення збалансованої системи мотивації.

Механізми плинності кадрів доводять, що її рівень формується завдяки сукупності індивідуальних рішень працівників та управлінських дій роботодавця, які можуть як стримувати, так і стимулювати рух персоналу. Висока плинність кадрів свідчить про наявність дисбалансу в системі стимулювання, інформаційних бар'єрів або неповну відповідність умов праці очікуванням робочої сили.

Вищеописана теорія сутності трудового процесу формує такі критерії його ефективності. Теорія загалом пояснює ефективність трудового процесу через такі критерії:

- 1) виконання цілей та функцій процесу;
- 2) ступінь задоволення учасників процесу;
- 3) рівень розвитку учасників процесу та динамічна стабільність процесу.

Розглянемо сучасні підходи до тлумачення цієї економічної категорії в наукових джерелах (табл. 1.2).

Плинність кадрів визначається як швидкість, з якою працівники залишають організацію та потребують заміни. Це включає добровільні (добровільні, вихід на пенсію) та вимушені (скорочення штатів, ініціатива роботодавця) звільнення [11].

Формула — це проста математика: кількість звільнених працівників поділена на середню кількість працівників за період, а потім помножена на 100. Але те, що цей показник говорить про вашу компанію, набагато важливіше, ніж сама цифра.

Соціально-економічні причини плинності кадрів сьогодні принципово змінюються, виводячи цей процес на новий рівень, характерний для сучасної реальності.

Таблиця 1.2.

Аналіз сучасних теоретико-методологічних підходів до розуміння сутності плинності кадрів

Автор	Визначення поняття «плинність кадрів»
Р. Д. Бала, О. І. Бала	«Плинність кадрів – це процес, який відображає зміну працівників у компанії, чи то шляхом звільнення за власним бажанням, чи то з ініціативи керівництва компанії».
М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова	«Плинність кадрів означає, що одних працівників звільняють, а інших приймають на роботу в компанію».
М. П. Мальська, О. Ю. Бордун, І. З. Жук	«Плинність кадрів включає всі звільнення працівників за їх власним бажанням або через невиправдану відсутність на робочому місці та інші порушення трудових норм».
С. В. Маркова, О. М. Олійник	Плинність кадрів – це переміщення персоналу всередині організації, спричинене невдоволенням працівників певними аспектами виробничої ситуації або невдоволенням власника.
О. М. Олійник	«Плинність кадрів включає всіх працівників, яких було звільнено за власним бажанням або через недотримання положень трудового законодавства».
І. Процик, Н. Кара	«Плинність кадрів – це процес, який відображає зміну складу робочої сили компанії у разі звільнення за власним бажанням». «Про корпоративне управління»
Г. Т. П'ятницька	«Плинність кадрів – це показник ступеня змін у складі робочої сили компанії, організації чи установи, спричинених звільненнями та переведеннями за власною ініціативою».
О. М. Шубалий	«Плинність кадрів – зміни у складі робочої сили через звільнення за власною ініціативою або через розірвання трудового договору з адміністрацією-ініціатором»

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

Роботодавці не зацікавлені та не мають фінансових засобів для задоволення всіх потреб та інтересів своїх працівників.

Розподіл персоналу за посадами спрямований на пошук ринкової ніші для працівника — а разом з нею — і корпоративної конкурентоспроможності через персонал, де мінімізуються соціально-економічні витрати на працю.

Соціально-економічна сутність плинності кадрів пов'язана зі збільшенням переліку причин неорганізованих та неконтрольованих звільнень на ринку праці.

Плинність кадрів, окрім звільнень працівника за його власною ініціативою або за ініціативою роботодавця, також включає звільнення з причин, що не залежать від сторін, наприклад, необрання на посаду.

По-друге, підставами для звільнення за власним бажанням є не лише незадоволення роботою (або її окремими аспектами), а й невдоволення працівника соціально-економічними плодами своїх конкурентних переваг.

Ще одна особливість неорганізованих звільнень з ініціативи роботодавця полягає в тому, що зараз вони розуміються по-іншому, коли окрім звільнень за порушення трудової дисципліни та прогулів (як це було за планової економіки), вони складаються з грубого порушення професійних обов'язків, несумісності працівника з обійманою посадою, порушення вимог охорони праці, охорони навколишнього середовища тощо.

Причини звільнення тісно пов'язані з факторами, до яких належать: зміст та організація роботи; система морального та матеріального стимулювання; організація виробництва та управління; стиль керівництва, взаємовідносини в колективі; система професійного просування.

Щоб керівництво мало необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень щодо створення стабільних команд, керівник повинен налагодити процес отримання своєчасної, постійної та повної інформації про плинність кадрів та основні причини плинності на організаційному рівні.

Серед основних причин плинності кадрів можна виділити наступні (рис. 1.2).

Щоб зупинити зростання плинності кадрів, менеджеру з персоналу необхідно дізнатися, наскільки персонал задоволений своєю роботою та наскільки йому подобається працювати в компанії. Цю інформацію можна отримати лише шляхом повноцінного профільного дослідження – роботи з персоналом компанії, яка має бути анонімною. В ідеалі цю роботу має виконувати стороння особа.

Початок повномасштабної війни та запровадження воєнного стану в Україні призвели до багатьох конфліктних ситуацій між роботодавцями та працівниками, пов'язаних із припиненням трудових відносин.



Рис. 1.2 – Основні причини плинності кадрів на підприємстві

Джерело: складено автором

Таким чином, плинність кадрів є дуже важливою сучасною проблемою для підприємства, яка полягає у збільшенні кількості звільнень персоналу за власною ініціативою. Це явище ще більше погіршує імідж організації, послаблює її позиції на ринку та знижує продуктивність праці загалом.

Методи оцінки плинності кадрів різняться. Плинність кадрів до 5-7% вважається нормою. Вища плинність кадрів також може бути нормою в різних галузях.

Ми вважаємо, що саме функціональне поєднання кількісних та якісних ознак забезпечить глибше розуміння причин плинності кадрів для виявлення аспектів організаційного середовища, де виникають дисбаланси.

Показники плинності кадрів створюють основу для прийняття обґрунтованих рішень щодо вдосконалення системи мотивації та оптимізації складу персоналу, а також зменшення витрат, пов'язаних із заміщенням. Це, у свою чергу, дає компанії можливість підвищити продуктивність виробництва та зміцнити свої конкурентні позиції на ринку.

Отже, можна стверджувати, що показники плинності кадрів є аналітичною основою для оцінки кадрової стабільності підприємства та ефективності управлінських рішень. Це дозволяє кількісно виміряти масштаби плинності кадрів та визначити, наскільки рівень звільнень відповідає потребам виробництва та ринковим умовам.

Висока плинність кадрів серйозно гальмує розвиток персоналу на підприємстві, оскільки через швидке звільнення співробітників вони не встигають набути необхідних навичок, реалізувати свій потенціал, повноцінно розвинути свої таланти та продемонструвати свою повну цінність для підприємства [27].

Отже, успіх у бізнесі базується на мотивації та підтримці працівників як основного ресурсу на підприємстві за будь-яких обставин, щоб компанія залишалася конкурентоспроможною у наданні якісних товарів та послуг суспільству.

Це також збільшує період, відведений на навчання та пошук нових співробітників, погіршує робочий клімат та знижує мотивацію до довгострокових трудових відносин з компанією серед нових співробітників.

В умовах воєнного стану, з триваючими значними трансформаціями на ринку праці в Україні та його зростаючою дефіцитністю, проблема високої плинності кадрів стає ще гострішою.

1.3. Управління процесом плинності персоналу та методи зниження її рівня

Найважливішою характеристикою кадрової ситуації на підприємстві є її динаміка. Рух персоналу підприємства – це об'єктивний, постійно триваючий процес, це зміна місця роботи працівників в організаційній структурі організації.

Використання персоналу покращується при переміщенні працівників; в деяких випадках це покриває потребу в персоналі без використання зовнішніх джерел, і водночас розширюються функції, проводиться ротація працівників або ускладнюється робота для оптимізації виробничого процесу.

Різноманітність сукупних видів, форм і методів трудових переміщень працівників підприємства [4, с. 93-99].

Включення до процесу управління факторів, безпосередньо пов'язаних з можливим збільшенням плинності кадрів, та заходів, що вживаються для зниження високої плинності, може покращити управління підприємством, скоротити фінансові та часові витрати, а також покращити управління персоналом та кадрову роботу на підприємстві.

Одним з невирішених питань щодо плинності кадрів в організації сьогодні є моніторинг та дослідження причин плинності кадрів у фірмі, а також можливості впливу керівництва на них з метою регулювання рівня плинності кадрів.

Плинність кадрів – це процес, що відображає зміну працівників організації у разі звільнення за власним бажанням або з ініціативи керівництва підприємства.

Перш за все, високий рівень плинності кадрів свідчить про проблеми та недоліки в управлінні персоналом та роботою загалом в організації. Можуть бути винятки з правила. Наприклад, є організації із сезонним виробництвом, які збільшують кількість працівників лише в певні періоди або місяці, що безпосередньо пов'язано зі специфікою діяльності.

Управління персоналом можна визначити як систему управлінських заходів, спрямованих, по-перше, на формування задоволеності працівників підприємством в цілому та конкретним робочим місцем, а по-друге, на забезпечення організованого функціонування певної частини плинності кадрів [11].

Отже, це призводить до постійного найму та звільнення працівників, оскільки склад персоналу організації постійно змінюється. Цю зміну ми називаємо плинністю кадрів.

Загальна внутрішньо-фірмова плинність кадрів визначається коефіцієнтом, який розраховується за кількістю працівників, які брали участь у внутрішньо-фірмовому русі, незалежно від кількості змінених посад.

Усі заходи з управління плинністю кадрів можна представити у вигляді послідовних етапів:

- 1) визначення рівня плинності кадрів на підприємстві;
- 2) розрахунок додаткових економічних витрат підприємства, спричинених плинністю кадрів;
- 3) визначення причин, з яких персонал залишає організацію;
- 4) формування комплексу заходів, спрямованих на те, щоб зробити процес вивільнення робочої сили регулярним;
- 5) визначення економічного ефекту від впровадження вищезазначених заходів для зниження рівня плинності кадрів.

Для визначення загальних економічних збитків, понесених компанією через плинність кадрів, необхідно враховувати такі фактори [20]:

- 1) збитки, понесені компанією через незаповнені посади, зниження продуктивності праці та пов'язане з цим зниження виробництва;

2) витрати, понесені компанією на пошук, відбір, адаптацію та навчання працівників.

Витрати на пошук та відбір потенційних кандидатів на відкриті посади залежать від методів пошуку, що використовуються компанією.

До найбільш суттєвих негативних наслідків плинності кадрів належать:

- суттєва втрата робочого часу;
- суттєві фінансові витрати (пошук, найм, навчання, адаптація нових працівників тощо);
- недосягнення запланованих показників ефективності;
- погіршення дисципліни та соціально-психологічного клімату в команді;
- зниження згуртованості та нестабільності команди;
- порушення внутрішньої комунікації тощо.

До найбільш значних позитивних наслідків плинності кадрів належать:

- омолодження робочої сили;
- зменшення неефективності.
- здатність залучати висококваліфікований персонал з новими, інноваційними та креативними ідеями й амбіціями тощо. Плинність кадрів стала ключовою проблемою для багатьох організацій у новому світі праці. Рівень залученості знаходиться на рекордно низькому рівні, стратегії утримання працівників не відповідають змінним очікуванням працівників, а менеджери повинні боротися з наслідками постійної зміни робочої сили [26].

У деяких випадках плинність кадрів у підприємствах та секторах тягне за собою не лише очевидні витрати, але й викликає питання щодо основних культурних чи організаційних проблем.

Але плинність кадрів рідко є одноразовою подією. Часто це сукупність незадоволених потреб, непорозумінь та втрачених можливостей. Тому її вирішення потребує не лише одноразової допомоги. Потрібна система принципів, яка дозволить як лідерам, так і членам команди досягти успіху.

Висока плинність кадрів вище середнього рівня завжди вказує на значні проблеми в управлінні людьми та організацією в цілому.

Щоб уникнути економічних втрат для організації через певний рівень плинності кадрів, керівництву такої організації рекомендується проаналізувати причини плинності та розробити конкретні заходи щодо її зменшення.

По-перше, необхідно детально вивчити плинність кадрів шляхом проведення опитувань як тих, хто виходить, так і тих, хто вже працює. Слід зібрати інформацію про особисті характеристики (стать, вік, освіта, сімейний стан, стаж роботи), а також причини невдоволення.

Отже, використання персоналу – це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення умов для найефективнішої реалізації інтелектуальних, професійних, творчих та підприємницьких здібностей працівників та передбачає створення механізму впливу на їхню трудову діяльність для досягнення встановлених цінностей.

Оскільки плинність кадрів у компанії відбувається у разі звільнення за власним бажанням та з ініціативи керівництва, причини її виникнення також слід розглядати в контексті цих двох складових.

Активна плинність кадрів відбувається за власним бажанням під впливом багатьох причин, основними з яких є:

- невдоволення фактичною оплатою праці, яка не збігається з очікуваннями працівника з урахуванням витрачених ним зусиль, складності та обсягу виконуваної роботи;
- відсутність можливості кар'єрного зростання та брак планування для цього;
- погані умови та організація роботи, а також відсутність безпеки для цього виду роботи на місці;
- забагато роботи та нерегулярний робочий графік, що не є належним;
- напружені стосунки з керівництвом або колегами;
- відсутність ефективної та справедливої системи стимулювання у фірмі та коливання доходу;
- неадекватна політика адаптації в процесі найму нових співробітників, що обмежує їхнє входження в професію, посаду та організацію;

- кадрова робота на підприємстві під час відбору, просування по службі та роботи з кадровим резервом, його оцінювання тощо є неефективною;
- соціально-психологічний клімат у колективі та в організації є нездоровим; - бракує свободи дій у прийнятті рішень;
- не подобається розташування підприємства від місця проживання;
- притаманні почуття непотрібності, нереалізованості та професійної непридатності в колективі, компанії та оточуючих [39, с. 47-53].

Основними причинами пасивної плинності кадрів можуть бути:

- невдоволення керівництва результатами роботи працівників;
- неналежне виконання завдань працівниками;
- неналежне ставлення працівників до роботи та компанії;
- часті порушення правил праці та політики компанії;
- систематичні запізнення;
- Порушення внутрішніх політик та документів компанії (наприклад, кодексу поведінки компанії).

Загалом, усі причини плинності кадрів можна розділити на три основні групи:

1) Організаційні фактори: Вони виникають всередині компанії, зокрема, через заробітну плату, умови праці та захист працівників, кар'єрні перспективи, ступінь та інтенсивність автоматизації, динаміку команди, конфлікти та культуру компанії, розвиток працівників тощо;

2) Особисті фактори: вік та стать працівників, рівень освіти, професійний досвід та стаж роботи, кваліфікація, фізіологічні та психологічні характеристики тощо.

3) Зовнішні фактори, що не залежать від політики компанії, зокрема економічна ситуація в країні та регіоні, сімейні обставини тощо [44, с. 94–102].

Для зменшення плинності кадрів керівництво компанії може комплексно впливати на організаційні фактори та частково впливати на окремі особистісні фактори, хоча є й фактори, які знаходяться поза контролем компанії.

На рівень плинності кадрів також впливають галузь, у якій працює компанія, характеристики регіону та його розмір (у малих містах плинність кадрів майже відсутня порівняно з великими містами); відповідний етап розвитку компанії та її вік тощо.

Відстеження плинності кадрів дозволяє організаціям виявляти тенденції, випереджати виклики та інвестувати ресурси туди, де вони матимуть найбільший вплив. Йдеться про рух людей, знань та енергії — з великим операційним та культурним впливом, який керівники не можуть ігнорувати.

У сучасному швидкозмінному робочому середовищі працівники хотіли б бути певними, що їхні навички розвиватимуться, вони отримуватимуть новий досвід і матимуть можливості для зростання. Кілька досліджень підкреслили, що розвиток навичок є важливим фактором утримання працівників. Наприклад, Звіт LinkedIn про навчання на робочому місці показує, що працівники, які досягають кар'єрного зростання в організації, на 20% частіше залишаються, ніж ті, хто залишається на своїх поточних посадах.

Ще одна статистика дослідницького центру Pew показує, що 63% людей, які звільнилися з роботи у 2021 році, зробили це через відсутність можливостей для кар'єрного зростання. Ще одне дослідження показало, що застій у професії був однією з основних причин плинності кадрів у 2025 році.

Коли динаміка команди порушується високою плинністю кадрів, здатність працювати разом послаблюється, і досягнення колективних цілей стає набагато складнішим. Таке навантаження на згуртованість команди різко знижує загальну продуктивність та ефективність організації [48].

Немає чарівного рішення, коли йдеться про плинність кадрів, але існують перевірені способи для менеджерів зменшити плинність кадрів та створити середовище, де співробітники відчують себе цінними, підтриманими та мотивованими залишатися.

Чіткість і цілеспрямованість, довіра та позитивна робоча атмосфера є одними з основних факторів, що утримують працівників. Гроші та пільги важливі, але не забезпечують довгострокової підтримки персоналу.

Плинність кадрів безпосередньо пов'язана з поняттям трудової дисципліни. Трудова дисципліна – це відносини взаємної відповідальності між працівниками, що базуються на свідомому виконанні ними правил поведінки, передбачених нормативними актами, відповідно до їхніх функцій та обов'язків в організації.

На рівень і стан трудової дисципліни впливає багато факторів: організація праці та виробництва, система матеріального та морального стимулювання, ступінь механізації та автоматизації виробничих процесів, система планування та управління, рівень виховної роботи, самосвідомість членів трудового колективу.

Необхідною умовою розвитку кожної організації є створення найсприятливіших умов праці для персоналу та тим самим забезпечення його стабільного розвитку, а також стабільного положення на ринку та конкурентоспроможності.

Управління плинністю кадрів на підприємстві мінімізує суперечності між потребами та інтересами працівників і конкретними можливостями їх задоволення.

Заходи щодо зменшення плинності кадрів поділяються на такі групи:

1) техніко-економічні (покращення умов праці та системи матеріального стимулювання й нормування праці, підвищення ступеня автоматизації праці, розробка нових форм організації праці тощо);

2) організаційні (удосконалення процедур найму та звільнення працівників, систем професійного просування, роботи з молоддю тощо);

3) освітні (формування у працівників відповідального ставлення до праці, свідомої дисципліни, культури поведінки тощо);

4) соціально-психологічні (вдосконалення стилю та методів управління, взаємин у колективі, систем морального стимулювання тощо);

5) культурно-побутові (покращення культурно-масової та спортивної роботи, підвищення забезпеченості житлом, дитячими закладами, базами та будинками відпочинку тощо).

Для організації процесів управління плинністю робочої сили велике значення мають збір та аналіз інформації про ці процеси.

Детальний аналіз плинності робочої сили проводиться за допомогою спеціальних обстежень у двох напрямках [26]:

1. створити узагальнений портрет працівників, які звільняються (на основі даних про: стать, вік, сімейний стан, кількість дітей, загальну та професійну освіту, стаж роботи, діапазон заробітної плати, заробітну плату за останні кілька місяців);

2. вивчити причини звільнення, серед яких можуть бути: відсутність застосування в професії, невдоволення роботою, умовами та режимом праці, заробітком, неможливість навчатися, погані стосунки з адміністрацією та колегами, народження дитини, брак місць у дитячих закладах, тривалі відраджень.

Розроблені та впроваджені заходи щодо зменшення плинності кадрів, перш за все, спрямовані на запобігання причинам плинності кадрів — невдоволенню умовами праці та побуту.

Висновок до розділу 1

Людські ресурси відіграють вирішальну роль у кожній компанії, оскільки ефективність та якість продукції залежать від її працівників. Найпоширенішим терміном для всіх працівників компанії є персонал, який поділяється на чотири основні категорії: менеджери, спеціалісти, працівники з окладом та погодинні працівники.

Кадрова політика впливає на економічний потенціал компанії через механізми забезпечення персоналом, організацію процесів ефективного розподілу та розгортання персоналу, а також соціального та професійного розвитку.

Плинність кадрів є поширеним явищем у кожній компанії: працівники починають роботу, переходять до інших відділів, звільняються під час пошуку нової роботи, виходять на пенсію або йдуть у декретну відпустку тощо. Плинність кадрів описує зміну робочої сили компанії, як через звільнення, так і з ініціативи керівництва.

Певною мірою плинність кадрів може мати навіть позитивний вплив; однак високий рівень плинності кадрів загалом погіршує ділову діяльність та конкурентоспроможність компанії. Тому необхідно розробити заходи та рекомендації для вирішення проблем, що виникають у цьому процесі.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ РУХУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика та техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Нова пошта»

Поштові послуги є одними з найважливіших елементів державної інфраструктури. Вони не лише відіграють життєво важливу роль у соціальній згуртованості, але й є значним економічним фактором.

Незважаючи на стрімкий розвиток електронних комунікацій, фінансових послуг та логістики, поштові послуги залишаються надійним засобом зв'язку для більшості українців.

ТОВ «Нова Пошта» є лідером ринку експрес-доставки в Україні та пропонує логістичні та супутні послуги. Заснована в Полтаві у 2001 році, компанія зараз обслуговує значну частину населення України та активно розширюється на міжнародному рівні [46].

Однією з головних причин успіху компанії є її добре розвинена мережа відділень. На початок 2025 року мережа «Нової Пошти» налічувала загалом 13 208 відділень та 24 002 поштові відділення. Половина поштових відділень розташована в будівлях та житлових комплексах, а інша половина — на вулицях загального користування. Це дозволяє клієнтам швидко та легко отримувати посилки в будь-якому місті чи селі країни.

ТОВ «Нова Пошта» є лідером ринку експрес-доставки в Україні та пропонує логістичні та супутні послуги. Протягом багатьох років компанія пропонує своїм клієнтам зручний, доступний та якісний сервіс швидкої доставки товарів і листів по Україні та за її межами.

Вона використовує інноваційні технології та послуги, такі як доставка «від складу до складу», «від дверей до дверей», «від складу до дверей» та «від дверей до складу». Обсяг посилок та вантажів є ключовим показником ефективності роботи логістичної компанії ТОВ «Нова Пошта» та попиту на її

послуги. Аналіз динаміки змін дозволяє компанії оцінити тенденції її розвитку та адаптацію до ринкових умов та потреб клієнтів.

«Нова Пошта» активно використовує сучасні маркетингові механізми, що поєднують ефективне управління з орієнтацією на клієнта. Маркетингові дослідження є центральним компонентом її маркетингової концепції. Її завданням є аналіз динаміки попиту, параметрів цільової групи, привабливих сегментів ринку та конкурентів. Це дозволяє компанії бути гнучкою та конкурентоспроможною [46].

У таблиці 2.1 систематизовано ключові показники, що відображають частку доходу «Нова Пошта» у бюджеті.

Таблиця 2.1

Динаміка доходів ТОВ «Нова Пошта» в розрізі видів послуг

Назва показника	Роки/тис. грн			
	2022	2023	2024	2025
Письмова кореспонденція	13307,07	3573,68	15834,65	14592,1
Грошові перекази	4125,25	5524,72	5590,99	5387,32
Посилки	4537,77	4300,72	2476,01	1993,96
Періодичні видання	5087,81	6498,12	5750,73	4698,23
Доставка з інтернет – магазинів	11688,21	23159,33	34504,4	46596,48
Торгівельна діяльність	15270,23	10041,94	5431,24	4325,99
Зберігання вантажу	3368,96	3450	3839,82	4179,99
Послуги електрозв'язку	206,27	300,6	1837,04	1627,08
Інші послуги	2062,63	2209,89	4712,41	1935,35
Загальна сума	58754,2	59059	79571,29	85324,5

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

Дані, наведені в таблиці 2.1, демонструють, що найбільш значне зростання доходів ТОВ «Нова Пошта» спостерігається в сегменті доставки до інтернет-магазинів, що доводить успішну адаптацію компанії до змінних ринкових умов та зростання електронної комерції [24].

Це показує конкурентні переваги компанії у сфері логістичних послуг онлайн-роздрібної торгівлі. Доходи від письмового листування та доставки

періодичних видань зменшуються або коливаються. Це свідчить про необхідність перегляду стратегії для менш прибуткових напрямків через цифровізацію послуг.

ТОВ «Нова Пошта» зосереджується переважно на інноваційних технологіях у впровадженні нових методів доставки. Компанія працює та підтримує електричні кур'єрські велосипеди та автомобілі, активно їх використовуючи, що, у свою чергу, сприяє зменшенню викидів вуглецю в атмосферу [46]. Це є частиною стратегії сталого розвитку компанії.

«Нова Пошта» в рамках своєї діяльності також розвиває складські потужності та технології, що сприятиме значному скороченню часу обробки замовлень.

Окрім цього, «Нова Пошта» як компанія змогла змінюватися разом із ринком та потребами своїх клієнтів. Під час пандемії вона швидко переналаштувала свої процеси, щоб забезпечити безпечну безконтактну доставку, що, своєю чергою, дозволило їй задовольнити нові вимоги клієнтів щодо безпеки. Це ще раз доводить, наскільки швидко компанія може реагувати на зміни чи кризи.

ТОВ «Нова Пошта» активно розвиває послуги з перевезення великогабаритних та важких вантажів. Спеціальні послуги з доставки негабаритних товарів дозволяють ефективно перевозити як невеликі посилки, так і великогабаритні вантажі. Це також важливий аспект для підприємств, які продають негабаритні товари, такі як меблі чи побутова техніка.

Він також займається соціальною роботою, фінансуючи різні соціальні програми та проекти, що сприяють розвитку суспільства. Це включає підтримку екологічних програм, а також програм для дітей, які перебувають у складних життєвих ситуаціях.

«Нова Пошта» стала не просто підприємством з доставки товарів, а важливим соціально-економічним гравцем на ринку України. Її позиції на ринку ще більше зміцнюються завдяки постійним інвестиціям у розвиток технологій, інфраструктури та нових послуг для ринку [65].

Усі ці фактори сприяють закріпленню лідерства компанії на ринку та роблять її одним із найінноваційніших та найнадійніших гравців у своєму сегменті.

У таблиці 2.2 наведено фінансові результати ТОВ «Нова Пошта».

Таблиці 2.2

Фінансові результати і показники ефективності роботи ТОВ «Нова Пошта»

Показники	2024 рік (01.01.2025)	2023 рік (01.01.2024)	Зміна	Темп приросту у %
Чистий дохід від реалізації продукції	44 779 857	36 468 879	8 310 978	22,79%
Чистий прибуток (збиток)	2 500 331	3 967 156	-1 466 825	-36,97%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	23,70%	49,51%	-25,81 п.п.	-
Рентабельність продаж (ROS)	9,84%	10,44%	-0,60 п.п.	-
Рентабельність активів (ROA)	9,16%	20,42%	-11,26 п.п.	-
EBITDA	7 391 421	6 125 725	1 265 696	20,66%
EBIT	4 407 990	3 808 343	599 647	15,75%
EBITDA / Довгострокові та поточні зобов'язання	47,50%	59,02%	-11,52 п.п.	-
EBIT / Довгострокові та поточні зобов'язання	28,33%	36,69%	-8,36 п.п.	-

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

Фінансові результати та ефективність ТОВ «Нова Пошта» у 2024 році порівняно з 2023 роком демонструють як позитивні, так і негативні зміни [24].

Чистий прибуток від реалізації продукції збільшився на 22,79%, що свідчить про збільшення обсягу продажів. Це позитивний знак, оскільки сигналізує про розширення діяльності компанії.

Незважаючи на збільшення прибутку, чистий прибуток зменшився на 36,97%. Це може бути пов'язано зі збільшенням витрат або зниженням рентабельності. Рентабельність власного капіталу зменшилася на 25,81 процентного пункту, що свідчить про менш ефективне використання ресурсів.

Рентабельність продажів також знизилася, хоча й менш суттєво — лише на 0,6 процентного пункту. Це означає, що компанія отримує менше прибутку на гривню виручки.

Рентабельність загальних активів зменшилася на 11,26 процентного пункту, що свідчить про менш ефективне використання активів для отримання прибутку.

Аналіз доходів окремо у порівнянні з іншими ключовими показниками не дає розуміння «цінності» цього результату або того, які фактори впливають на це значення і якою мірою. У таблиці 2.3 систематизовано загальні витрати ТОВ «Нова Пошта».

Таблиця 2.3

Витрати ТОВ «Нова Пошта»

Назва показника	Роки			
	2022	2023	2024	2025
Заробітна плата і нарахування на ФОП	25213,92	25645,86	35020,25	38541,85
Витрати на утримання транспорту	2401,35	2554,63	2964,52	3445,23
Обслуговування технічних засобів	453,23	585,34	600,7	612,1
Опалення і електроенергія	1265,28	1389,67	1960,54	2152,32
Амортизація	1985,95	1833,74	2190,25	1424,21
Плата банку за готівку	1223,35	1270	1386,52	1420,2
Купівельна вартість	12124,52	12585,36	16214,21	17210,56
Податки	3220,2	3289,21	3547,2	3004
Витрати на матеріали	810,25	790,32	858,21	812,54
Перерахунок ПДВ	840,6	905,32	1210,25	1558,14
Оплата послуг електрозв'язку	532,25	578,65	660,85	712,35
Виплати на оренду	400,2	600,2	800,2	1100,2
Всього	49273,1	50928,3	66353,7	69793,7

Джерело: сформовано автором на основі звітності

Як видно з таблиці 2.3, однією з ключових складових витрат ТОВ «Нова Пошта» є вартість робочої сили. Послідовність цих витрат така: витрати на придбання товарно-матеріальних цінностей, транспортні витрати, податкові платежі, амортизація основних засобів та інші операційні витрати, які також займають помітну частку в загальній структурі [65].

Це розподіл витрат зумовлений масштабом діяльності компанії, яка має підтримувати широку мережу філій та забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів.

Цей аспект важливий для оцінки стратегії розвитку компанії для збереження її лідируючої позиції на ринку.

Це призводить до збільшення обсягів його діяльності та викликів, пов'язаних з одночасним отриманням прибутку та ефективним використанням капіталу. Основні ризики полягають у падінні чистого прибутку та рентабельності, що може вплинути на довгострокову стабільність фінансів.

ТОВ «Нова Пошта» впевнено позиціонує себе на ринку послуг, перш за все як логістичний оператор, що пропонує транспортні, кур'єрські та супутні послуги. Водночас, завдяки розвитку логістичних терміналів, автоматизованих сортувальних центрів та еволюції ІТ-інфраструктури, компанія частково виходить на ринок виробничих послуг у сегменті технологічної підтримки логістичних процесів, що наближає її до моделі високотехнологічного виробника логістичних рішень [46].

У процесі аналізу фінансової звітності щодо сектору послуг ми можемо оцінити не лише дохід від наданих послуг, але й ефективність використання ресурсів та управління витратами на персонал, амортизацію, логістику та податкове навантаження.

Компоненти використовуються для розробки основи для стратегічних управлінських рішень. З огляду на високу конкуренцію на ринку експрес-доставки, «Новій Пошті» рекомендується детальніше та регулярно аналізувати стратегії своїх основних конкурентів, таких як Meest Express та Justin. Це дасть можливість не лише відстежувати зміни в їхній діяльності, але й розуміти, де можна впровадити нові підходи з точки зору підвищення якості обслуговування або зниження витрат, тим самим зміцнюючи позиції компанії на ринку.

З огляду на постійні тенденції цифровізації бізнесу, компанія має можливість підвищити свою конкурентну перевагу, впроваджуючи нові

технології, такі як мобільні додатки для бізнес-клієнтів та автоматизовані системи відстеження посилок.

Ці технологічні досягнення мають підвищити ефективність надання послуг, одночасно скорочуючи експлуатаційні витрати, що є критичним фактором для забезпечення довгострокового успіху [65].

Оскільки компанія спеціалізується на роботі з молодими фахівцями, створення корпоративної культури та залучення талантів є одним із ключових факторів, що визначатимуть високу ефективність праці. Компанії необхідно створювати умови для прояву креативності та самореалізації працівників, що підвищить продуктивність праці та мотивацію працівників і, відповідно, якість обслуговування та ефективність праці.

2.2. Аналіз складу та плинності персоналу на підприємстві що досліджується

У контексті нашого аналізу плинності кадрів об'єктом буде ТОВ «Нова Пошта». ТОВ «Нова Пошта» є лідером на ринку експрес-доставки в Україні та надає послуги зі швидкої, зручної та надійної доставки документів, посилок та вантажів у будь-яку точку країни. Система відділень налічує 1226 пунктів та понад 13 тисяч співробітників.

Плинність кадрів стає гострою проблемою сучасного бізнес-середовища в Україні через часті зміни економічної ситуації. Демографічні зміни, зокрема старіння населення та міграція, також впливають на наявність кваліфікованого персоналу. Висока плинність кадрів призводить до високих витрат на найм та навчання нових працівників.

Часті звільнення руйнують корпоративну культуру, оскільки не мотивують решту персоналу. У наш час стабільна та мотивована команда допоможе компанії досягти своїх стратегічних цілей.

Загальна кількість співробітників, що працюють у ТОВ «Нова Пошта», становить понад 30 000 осіб. Плинність кадрів у компанії досить неоднорідна: вона низька (до 10%) серед менеджерів та IT-фахівців та висока (понад 30–40%) серед робочого персоналу (операторів, вантажників та кур'єрів). Це типова проблема, з якою стикається логістичний сектор.

Персонал – одна з цінностей компанії. Люди в Новій Пошті надійні, високопрофесійні, турботливі та перспективні. Повага, чесність та відкритість складають основу комунікації в компанії.

Помилка – це пошук шляху до успіху. Будь-який керівник відкритий до будь-якого рядового співробітника будь-якого рівня. Дисципліна та виконання зобов'язань – це частини культури компанії: пунктуальність та безвихідь.

Ефективне забезпечення управління персоналом на підприємстві існує у відділі кадрів, який виконує функції цієї служби. У цьому відділі існує розгалужена структура, що має два основні відділи, що виконують різні завдання. Перший відділ – це відділ управління персоналом:

- впровадження кадрового обліку;
 - організація охорони праці для працівників підприємства;
 - складати звіти та довідки про переміщення особового складу;
 - створювати форми та зразки бланків для цих цілей;
 - реєструвати та вести облік усіх вхідних документів щодо особового складу;
 - перевіряти накази та розпорядження з особового складу;
 - організовувати документообіг таким чином, щоб документи та розпорядження від керівництва рухалися швидко та чітко;
 - формувати та вести номенклатурні файли з обліку особового складу;
 - підготовка кадрових документів для передачі до архіву;
 - механізація, автоматизація та комп'ютерна обробка кадрових даних [11].
- Другий відділ — відділ кадрів — відповідає за такі завдання:
- пошук, підбір та адаптація нових співробітників на робочому місці;
 - організація розвитку та навчання персоналу;

- розрахунок заробітної плати, пільг та компенсацій;
- забезпечення ефективного навчання та підготовки персоналу;
- виконання завдань, пов'язаних з оцінюванням працівників та розвитком кар'єри;
- вирішення питань, пов'язаних із соціальними виплатами та компенсаціями.

Підбір, відбір та адаптація є ключовими процесами в управлінні людськими ресурсами. Оскільки більшість співробітників ТОВ «Нова Пошта» працюють у відділеннях та терміналах з високою плинністю кадрів, компанія активно використовує різні канали пошуку кандидатів, включаючи спеціалізовані портали вакансій, засоби масової інформації, оголошення про вакансії у відділеннях та на власному веб-сайті, а також співпрацю з рекрутинговими агентствами для залучення керівників [46].

Для визначення ефективності роботи відділу кадрів ми аналізуємо плинність кадрів. Відхилення від цього значення свідчать про існуючу проблему в компанії. Надмірна плинність кадрів сигналізує про проблеми в компанії та може призвести до втрати прибутку через часті зміни персоналу. Виявлення та усунення першопричин дозволяє значно підвищити ефективність роботи та покращити моральний дух команди.

У таблиці 2.4 наведено огляд розвитку відділу кадрів за період 2023–2025 років.

Таблиця 2.4

Динаміка кількості працівників ТОВ «Нова Пошта»

Рік	Середня кількість працівників, осіб	З них на керівних посадах жінки, осіб (% від загальної чисельності керівників)	Зміна за рік
2022	30 678	790 (30,4 %)	6,98 %
2023	28 537	758 (28,8 %)	–18,4 %
2024	33 795	1 143 (26,8 %)	2,52 %
2025	32 944	1 522 (29,8 %)	–

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

Дані свідчать про те, що компанія відновилася після значного спаду у 2023 році. У 2025 році спостерігається тенденція до збільшення кількості менеджерів зі стабільним загальним штатом, що може свідчити про більшу увагу до управління та розвитку команди [24].

Розглянемо тепер детальніше структуру плинності кадрів ТОВ «Нова Пошта» (Таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Показники плинності персоналу ТОВ «Нова Пошта»

Категорія персоналу	Показник плинності персоналу, %
Робітничий персонал (водії, вантажники, кур'єри)	30–50
Обслуговуючий персонал	20–30
Офісний персонал	5–20
Керівники середньої ланки	8–10
Керівники вищої ланки (топ-менеджмент)	0–2

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

Дані про плинність кадрів (таблиця 2.5) надають інформацію про динаміку стабільності працівників у різних категоріях, що є одним із показників, що використовуються для оцінки загальної ефективності управління людськими ресурсами у ТОВ «Нова Пошта».

Плинність кадрів у робочому персоналі, тобто водіях, вантажниках та кур'єрах, становить 30-50%, що є надзвичайно високим показником. Цей факт свідчить про наявність серйозних проблем, пов'язаних з мотивацією, умовами праці та рівнем оплати праці [34, с. 307-314].

Високий рівень відтоку кадрів може бути пов'язаний з фізичними труднощами, пов'язаними з роботою — довгим робочим часом, небезпечними умовами або просто недостатньою підтримкою з боку керівництва. Усе це може спонукати людей шукати роботу в іншій компанії, яка для них легша та краща.

Висока плинність кадрів також призводить до збільшення витрат на найм, навчання та адаптацію нових співробітників, що знову ж таки негативно впливає на фінансові ресурси компанії. Обслуговуючий персонал з

коефіцієнтом плинності кадрів 20-30% стикається з деякими труднощами, хоча й меншою мірою.

Це може бути пов'язано з проблемами, подібними до тих, що й у робітників, але вплив на організацію менш критичний. Для компанії важливо враховувати відгуки працівників цієї категорії, оскільки висока плинність кадрів може свідчити про брак належної підтримки та розвитку.

Відсутність досвіду та послідовності в цьому сегменті може негативно вплинути на якість обслуговування клієнтів.

Плинність офісного персоналу на рівні 5-20% свідчить про нестабільність у цій групі та невдоволення умовами праці. Це, у свою чергу, може бути пов'язано з управлінськими стратегіями, які не відповідають очікуванням.

Плинність кадрів серед менеджерів середньої ланки, яка становить 8–10%, є відносно низькою — цілком відповідає нормі. Це свідчить про те, що компанія має команду відданих, досвідчених менеджерів, які цінують свою роботу та можливості, які вони отримують у компанії [27].

Низький рівень плинності кадрів у цій групі також може свідчити про гідну заробітну плату та ефективну корпоративну культуру, яка створює сприятливі умови для праці. На рівні старших менеджерів або топ-менеджменту плинність кадрів становить 0–2%. Цей показник вказує на надзвичайну стабільність, що, у свою чергу, свідчить про наявність задовільних умов праці, конкурентоспроможної заробітної плати та успішної стратегії розвитку.

Стабільність на цьому рівні управління дуже важлива для довгострокового успіху організації, оскільки топ-менеджери з досвідом можуть стати рушійною силою впровадження стратегічних ініціатив. Тому висока плинність кадрів серед працівників та обслуговуючого персоналу сигналізує про необхідність уважнішого вивчення кадрової політики компанії. Це також може свідчити про потребу в кращих умовах праці, вищій оплаті праці або більшій гнучкості для задоволення потреб працівників.

Плинність кадрів у 10% або більше — серед робітників та обслуговуючого персоналу — б'є на сполох: це чітка ознака того, що щось потрібно змінювати, як у загальному кліматі компанії, так і для зменшення збитків [61].

Для ефективного управління людьми та створення сприятливих умов для залучення та утримання талановитих спеціалістів, ТОВ «Нова Пошта» має провести повний аудит системи мотивації персоналу, розробити та впровадити стратегію управління персоналом, яка враховує особливості різних груп працівників, регулярно відстежувати показники мобільності персоналу та вживати заходів щодо її зниження, а також створити позитивну корпоративну культуру, яка сприяє залученню та утриманню працівників.

Компанії повинні стежити за змінами, що відбуваються на ринку праці, та адаптувати свою кадрову політику до нових вимог. Регулярна оцінка ефективності кадрових ініціатив допоможе визначити, де лежать слабкі місця та де є можливості для покращення. Кадрова політика повинна підтримувати стратегічні цілі компанії. Це сприятиме досягненню синергії між бізнес-цілями та управлінням персоналом.

Для вдосконалення кадрової політики ТОВ «Нова Пошта» можна рекомендувати кілька ключових напрямків, які сприятимуть підвищенню задоволеності співробітників, зменшенню плинності кадрів та підвищенню загальної ефективності управління персоналом.

Способи усунення плинності кадрів та покращення корпоративної культури детально описані на рис. 2.1.

Запропоновані стратегії є комплексним підходом до вирішення проблеми плинності кадрів та підвищення задоволеності співробітників. Анонімні опитування, статистичний аналіз та створення кар'єрних можливостей допоможуть визначити основні проблеми та фактори, що впливають на рішення співробітників про звільнення.

Зосередження на кар'єрному зростанні, кращих умовах праці та здоровій корпоративній культурі зменшить відтік кадрів та підвищить залученість.

Аналіз причин плинності:

- провести анонімне опитування серед працівників, які звільнилися, особливо з категорій робітничого та обслуговуючого персоналу, щоб виявити конкретні причини;
- проаналізувати дані з вихідних інтерв'ю та внутрішніх опитувань для виявлення загальних тенденцій;
- вивчити статистику плинності в різних регіонах та відділеннях для виявлення локальних проблем.

Підвищення задоволеності працівників:

- порівняння заробітної плати у компанії з середньою на ринку;
- забезпечення необхідним обладнанням та інструментами;
- розширення соціального пакету (медичне страхування, додаткові відпустки тощо);
- введення гнучкого графіка роботи або віддаленої роботи.

Розвиток кар'єри:

- розробити чітку систему кар'єрного зростання для всіх категорій працівників, особливо для робітничого та обслуговуючого персоналу;
- організовувати внутрішні тренінги та семінари для підвищення кваліфікації та розвитку лідерських якостей;
- запровадити програму ротації кадрів для розширення досвіду та запобігання вигоранню.

Створення позитивного корпоративного клімату:

- створити атмосферу відкритого спілкування між керівництвом та підлеглими;
- забезпечити відкритий діалог між керівництвом та працівниками, використовуючи внутрішні комунікаційні канали;
- регулярно відзначати досягнення працівників, використовуючи систему нагород та визнання.

Програма лояльності:

- система бонусів та премій за відмінну роботу;
- спеціальні пропозиції на товари або послуги партнерів компанії працівникам.

Корпоративні заходи:

- організовувати регулярні корпоративні заходи для зміцнення командного духу (тимбілдинги, спортивні змагання, святкування).
- проводити благодійні акції та волонтерські проєкти за участю працівників.
- створювати внутрішні клуби за інтересами для спілкування та обміну досвідом.

Рис. 2.1 Рекомендації щодо зменшення плинності кадрів та покращення корпоративної культури на ТОВ «Нова пошта»

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

Корпоративні заходи та програми лояльності сприятимуть командній роботі та відданості компанії.

Ці ініціативи допоможуть створити середовище цінності та мотивації для працівників, що позитивно вплине на загальну ефективність організації.

Цей аналіз виявив високу плинність кадрів, з якою стикається компанія, особливо серед працівників, що сигналізує про явну потребу в покращенні умов праці та ефективнішій системі мотивації. Для задоволення потреб працівників в умовах інтенсифікації праці критично важливим є утримання кваліфікованого персоналу.

Причинами високої плинності кадрів можуть бути погані умови праці, відсутність мотивації або обмежені можливості для кар'єрного зростання [57, с. 430-436].

Проблема, яка зараз існує в організації управління персоналом, полягає у низькій мотивації працівників. Навчання на підприємстві є добровільним, тому його відвідує меншість працівників, особливо якщо таке навчання організовано поза робочим часом. Незважаючи на це, певна частина працівників готова навчатися та проходити навчання — за умови, що час, витрачений на навчання, буде враховуватися як робочий час. Інша проблема — відсутність конкретної, зрозумілої для всіх системи щодо кар'єрного зростання на підприємстві.

Подальша кар'єра та її розвиток у Новій Пошті не бачаться більшістю співробітників. Незважаючи ні на що, Нова Пошта є одним з найбільших роботодавців в Україні. Вже кілька років компанія входить до двадцятки найбажаніших роботодавців України.

Результати опитування містили рейтинги підприємств, які мають стабільність компанії на ринку, фінансову спроможність, корпоративну культуру та соціально відповідальну позицію компанії.

Пріоритетними завданнями, що стоять перед відділом роботи з працівниками, є трансформація існуючої системи управління персоналом та звернення уваги на потреби та запити працівників [72, с. 46-50].

Зрештою, це здатність залучати не лише навички, а й відданість персоналу. А це, у свою чергу, можуть зробити ті роботодавці, які піклуються

не лише про роботу, а й про розвиток, здоров'я, відпочинок та соціальне благополуччя своїх працівників.

Загалом, структура людських ресурсів залишається стабільною з незначним переважанням виробничого персоналу, що свідчить про ефективний баланс між операційною ефективністю та управлінською підтримкою.

Управління персоналом є ключем до успіху «Нової Пошти» на ринку логістичних послуг. Система включає стратегічні та операційні компоненти, що дозволяють ефективно управляти людськими ресурсами.

Ці складові утворюють єдине ціле системи управління персоналом, спрямованої на досягнення стратегічних цілей фірми та збереження її переваги на ринку. Важливо зазначити, що «Нова Пошта» постійно вдосконалює свою систему управління персоналом, відстежуючи зміни у світі бізнесу та бажання працівників.

2.3. Особливості системи кадрового забезпечення та управління персоналом на підприємстві

Кадрова робота — це, перш за все, робота з підбору, розміщення, навчання та підготовки персоналу. На підприємстві її проводить відділ кадрів, очолюваний начальником відділу кадрів, інспектори робітників та інспектори інженерно-технічних працівників.

Інтерес до теорії та практики менеджменту значно зростає в сучасному, складному та динамічному контексті розвитку України. Ефективне функціонування організації залежить від забезпечення високоякісними людськими ресурсами, узгодження роботи працівників із сучасними стандартами, постановки цієї діяльності на міцну наукову основу та врахування новітніх тенденцій у цій галузі.

Управління людськими ресурсами є однією з ключових функцій усіх організацій, а також може бути одним із факторів, що визначають успіх чи невдачу організації [76, с. 202-210].

Кадрова політика компанії повинна базуватися на дотриманні національного трудового законодавства та 10 принципів Глобального договору ООН. Це має бути доповненням до стандартів соціальної відповідальності та звітності SA 8000 та ISO 26000. Для закріплення цих принципів та стандартів компанією затверджено Кодекс корпоративної етики. Також між працівниками та керівництвом укладено Колективний договір.

На рис. 2.2 представлено кадрову документацію компанії.



Рис. 2.2 Система кадрової документації ТОВ «Нова пошта»

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

На рис. 2.2 показано основні документи, що формують кадрову політику організації. Вони представлені кроками в певній послідовності: від статуту організації, який встановлює правову базу (1), до посадових інструкцій, які детально описують, що саме повинні робити працівники (5).

Персонал підприємства – це сукупність працівників, що складається з постійних працівників, які мають необхідну професійну підготовку та/або практичний досвід і трудові навички. Окрім постійних працівників, у роботі

підприємства можуть брати участь інші працездатні особи на договірній основі [5, с. 12-18].

Така послідовність відображає логіку побудови внутрішнього управління персоналом – від загального до конкретного. Особливістю сучасної кадрової політики компанії є її адаптивність до нових ринкових викликів.

«Нова Пошта» поступово переходить від централізованої ієрархічної моделі до більш гнучкої децентралізованої, де основна увага приділяється ефективній комунікації, міжфункціональній взаємодії та відповідальності кожного співробітника за результат.

Розглянемо чисельність персоналу та фонд оплати праці ТОВ «Нова Пошта» (Таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Чисельність працівників і фонд оплати праці ТОВ «Нова пошта»

Показники	Роки			Відхилення 2025 / 2024		Відхилення 2025 / 2023	
	2023	2024	2025	+ / -	%	+ / -	%
Середня чисельність усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	33795	32 944	34106	1162,0	3,5	311,0	0,9
Фонд оплати праці усіх працівників, тис.грн.	5345,9	8 491,6	10085,1	1593,5	18,8	4739,2	88,7
Сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників, тис.грн.	1131,3	1724,7	2036,9	312,2	18,1	905,6	80,1
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	31640	30920	32270	1350,0	4,4	630,0	2,0
Фонд робочого часу	66400	64932	67590	2658,0	4,1	1190,0	1,8
Фонд оплати праці штатних працівників, тис.грн.	5080,1	8110,2	9590,7	1480,5	18,3	4510,6	88,8

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

Проаналізувавши дані, наведені в таблиці 2.6, можна зробити висновок, що кількість працівників на підприємстві зростає. Це можна пояснити розширенням діяльності підприємства, збільшенням виробничих потужностей, що в подальшому призведе до створення нових робочих місць [65].

Таким чином, ТОВ «Нова Пошта» демонструє ефективне управління людськими ресурсами, підтримуючи оптимальний баланс між кількісним зростанням персоналу, збільшенням заробітної плати та розвитком організаційної структури відповідно до завдань, що зростають завдяки бізнесу.

Таблиця 2.7 Зведена характеристика основних напрямків роботи з персоналом — охоплює процеси відбору, адаптації, навчання, просування по службі та стимулювання персоналу.

Таблиця 2.7

Зведена характеристика показників роботи кадрової служби

ТОВ «Нова пошта»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зміна 2024–2025, %	Коментар
1	2	3	4	5	6
Кількість працівників	33795	32944	34106	+3,54	Зростання штату через розширення мережі та міжнародні проєкти
Кількість нових працівників	4200	4000	4300	+7,5	Активний рекрутинг для підтримки зростання бізнесу
Кількість звільнень	3800	3500	3900	+11,4	Помірний рівень плинності кадрів
Середній термін роботи (міс.)	24	23	22	-4,35	Легке скорочення середнього терміну через оновлення кадрів
Кількість проведених тренінгів	120	150	180	+20	Посилення навчання та розвитку персоналу
Витрати на навчання, тис. грн	2500	3000	3600	+20	Збільшення інвестицій у розвиток працівників
Рівень задоволеності персоналу (%)	75	78	82	+5,13	Покращення клімату в колективі завдяки ефективній роботі HR

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

Аналіз динаміки показників персоналу покаже ефективність впровадженої HR-стратегії.

Чисельність персоналу зросла на 3,54% у 2025 році, що в першу чергу пов'язано з розширенням логістичної мережі та міжнародним бізнесом. Збільшення кількості нових співробітників на +7,5% підтверджує більш агресивний підбір персоналу.

Збільшення кількості скорочень на 11,4% пов'язане з плінністю кадрів. Зменшення середнього стажу роботи (-4,35%) також пов'язане з плінністю кадрів [65].

До позитивних зрушень можна віднести активізацію навчальних заходів (+20%) та збільшення витрат на розвиток співробітників. Це сприяє підвищенню професійної кваліфікації та мотивації працівників. Збільшення індексу задоволеності співробітників до 82% підтверджує ефективність кадрової політики [13, с. 77–83].

На сучасному ринку праці HR-маркетинг вважається стратегічним інструментом формування привабливого іміджу роботодавця (брендингу роботодавця). Він поєднує елементи маркетингових комунікацій, управління талантами та внутрішніх комунікацій для досягнення довгострокових цілей управління персоналом.

У ТОВ «Нова Пошта» HR-маркетинг є невід'ємною частиною загальної стратегії та реалізується у трьох взаємопов'язаних напрямках: утримання співробітників, внутрішній маркетинг та корпоративне позиціонування. Такий підхід забезпечує ефективну взаємодію як з потенційними кандидатами, так і з існуючими співробітниками.

Реклама з рекрутингу – звернення до кандидатів через сучасні канали. Компанія активно використовує різні інструменти рекрутингу:

- дозволяє адаптувати комунікацію до різних груп пошукачів на основі історії роботи, місцезнаходження, навичок та мотивації;
- багатоканальна стратегія включає корпоративний веб-сайт, соціальні мережі (LinkedIn, Facebook, Instagram), участь у кар'єрних форумах та днях кар'єри в університетах;
- цифрові інструменти та аналітика включають

автоматизовану систему відбору кандидатів, інтеграцію з клієнтською базою, електронні розсилки, аналітику конверсій;

- такі програми, як «Запроси друга», допомагають швидко заповнити вакансії, заохочуючи рекомендації зсередини компанії [7, с. 33-40].

2) Внутрішній маркетинг – утримання та розвиток персоналу. Практики внутрішнього маркетингу спрямовані на підвищення рівня залученості та лояльності співробітників:

- адаптація та введення нових співробітників у роботу здійснюється за допомогою системи онлайн-навчання, коучингу, співбесід після адаптаційного періоду;

- програма навчання містить онлайн-курси з лідерства, комунікації, безпеки, а також програми наставництва;

- бонуси за показники ефективності, нагороди, командоутворення, подяки, корпоративні заходи;

- залученість оцінюється за допомогою внутрішніх опитувань та регулярного зворотного зв'язку.

3) Корпоративне позиціонування – довіра та репутація. Довіра до бренду як роботодавця впливає з:

- надійної ціннісної опори для співробітників (наприклад, можливості зростання, баланс та благодійність);

- програм корпоративної соціальної відповідальності – волонтерства, благодійності та екологічності;

- контент-стратегії, що об'єднує історії співробітників та активну присутність у соціальних мережах;

- бенчмаркінгу, що дозволяє порівнювати практику з конкурентами за ключовими HR-показниками [14, с. 57-64] (наприклад, Укрпошта, Meest Express).

Для аналізу маркетингу персоналу ТОВ «Нова Пошта» ми проведемо SWOT-аналіз, щоб виявити конкурентні переваги та слабкі сторони компанії в сфері HR-маркетингу.

Для вирішення викликів війни компанія розробила антикризову HR-стратегію, яка включала: програми переміщення персоналу та забезпечення безпеки; психологічну підтримку 50 співробітників; та допомогу внутрішньо переміщеним особам.

В результаті, довіра колективу до компанії та мікроклімат у команді зросли. Наступним пріоритетом щодо створення кадрового резерву та залучення молодих талантів до ТОВ «Нова Пошта» було: 1. Стажування в NOVA, оплачуване стажування з можливістю подальшого працевлаштування;

NOVA start – серія кар'єрних заходів, що включає ігри, вебінари та відкриті лекції у вищих навчальних закладах.

Ці програми допомагають вам налагодити зв'язок зі студентською аудиторією та підвищити впізнаваність бренду роботодавця серед покоління Z. Особливу увагу було приділено проєкту #NovaPoshta person, в рамках якого було створено серію відео та історій. Таким чином, це допомагає вам емоційно залучитися та сформувати позитивне ставлення.

SWOT-матриця HR-маркетингу ТОВ «Нова Пошта» (таблиця 2.8) показує, що існують як значні переваги, так і деякі внутрішні слабкі сторони та зовнішні загрози, які впливають на здатність компанії успішно проводити свою політику щодо працівників.

Отже, SWOT-аналіз дозволяє зробити висновок, що ТОВ «Нова Пошта» має значний кадровий потенціал та розвинену HR-інфраструктуру. Проаналізувавши ключові показники кадрової політики, можна зробити такі висновки [47, с. 93-97]:

- керівні посади переважно заповнюються зовнішніми кандидатами;
- немає чітко визначеної системи внутрішнього кар'єрного зростання співробітників;
- немає кадрового резерву;
- основна увага зосереджена на матеріальному стимулюванні співробітників.

Для уточнення типу кадрової стратегії підприємства необхідно оцінити відповідність політики вимогам, викладеним на рис. 2.3.

З рисунка видно, що більшість показників демонструють високу узгодженість, що свідчить про ефективне управління людськими ресурсами та зосередження на розвитку людського капіталу.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз HR-маркетингу ТОВ «Нова Пошта»

Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
Стабільне зростання персоналу (3,5% щорічно) на основі аналізу звітності з чисельності працівників. Значне збільшення фонду оплати праці (плюс 18,8% у 2023 р. згідно з офіційною фінансовою звітністю). Активні інвестиції у навчання і розвиток, що покращують кваліфікацію. Сильний бренд роботодавця, підтверджений високою кількістю кандидатів на вакансії (ТОВ «Нова Пошта» увійшла до ТОП-10 роботодавців України). Висока активність у соцмережах і профплатформах для пошуку та підтримки персоналу.	Відносно висока плинність лінійного персоналу (підтверджена внутрішніми звітами). Недостатня персоналізація HR-комунікацій, що знижує якість залучення кандидатів. Нерівномірність якості HR-маркетингу в регіонах, що викликає різний рівень залучення співробітників. Недостатній акцент на емоційний брендинг, що зменшує емоційну залученість персоналу.
Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
Використання цифрових інструментів для автоматизації HR-маркетингу. Партнерство з навчальними закладами для залучення молодих спеціалістів. Розвиток реферальних програм для підвищення якості найму. Підвищення лояльності персоналу через формування ціннісної пропозиції роботодавця (EVP).	Висока конкуренція за кваліфіковані кадри у логістичній сфері. Зміни законодавства щодо праці, що можуть ускладнити кадрову політику. Соціально-економічна нестабільність і міграційні процеси. Технічні та організаційні труднощі у впровадженні нових HR-технологій.

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

Однак для подальшого успішного розвитку маркетингу персоналу рекомендується зосередити зусилля на зменшенні плинності кадрів, покращенні

якості комунікації, гармонізації підходів у регіональній політиці та посиленні емоційної складової бренду роботодавця, одночасно реагуючи на зовнішні виклики та використовуючи існуючі можливості [55, с. 75–81].

У ТОВ «Нова Пошта» брендинг роботодавця слугує стратегічним інструментом, який:

- підвищує ефективність рекрутингу;
- зміцнює культуру компанії;
- забезпечує лояльність та утримання співробітників;
- створює конкурентний імідж роботодавця.

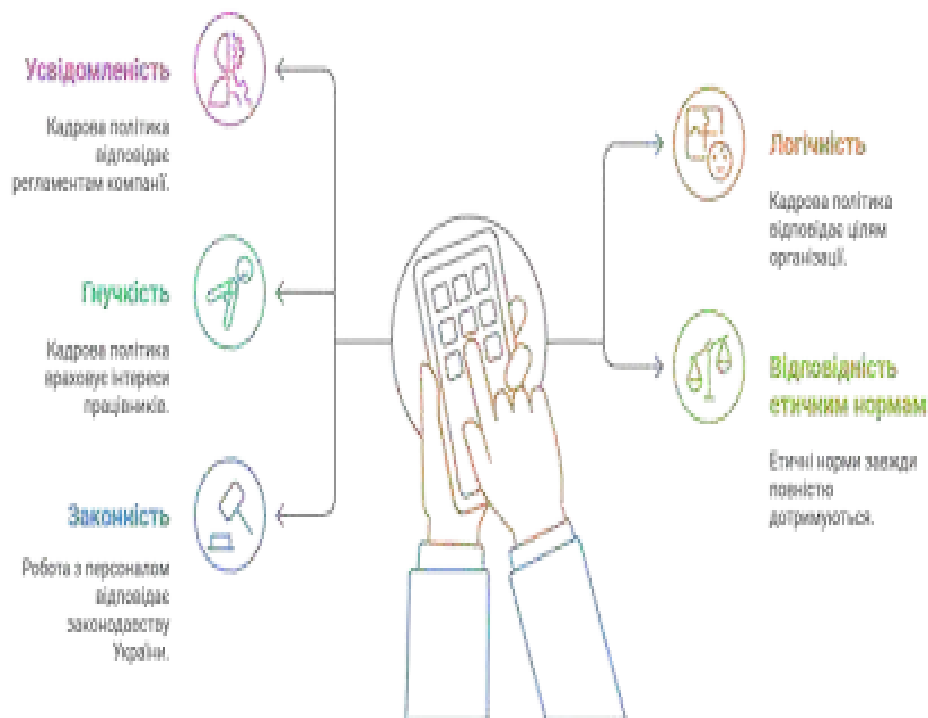


Рис. 2.3 – Оцінка кадрової політики ТОВ «Нова пошта» за критерієм відповідності

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

Завдяки цифровим інноваціям, проактивному кризовому менеджменту та співпраці з молоддю, компанія не лише адаптувалася до викликів, а й зміцнила свої позиції на ринку праці. Обрана стратегія брендингу роботодавця є ефективною, інноваційною та соціально відповідальною, а також відповідає вимогам сучасного управління людськими ресурсами.

HR-маркетинг у ТОВ «Нова Пошта» – це системний та стратегічний інструмент управління персоналом, що охоплює залучення кандидатів, утримання співробітників та позитивний бренд роботодавця. Компанія активно використовує сучасні цифрові інструменти, комунікаційні стратегії та антикризові заходи, що дозволяє їй адаптуватися до воєнних умов, підвищувати залученість персоналу та підтримувати конкуренцію на ринку праці.

HR-маркетинг «Нової Пошти» демонструє ефективне поєднання інновацій, соціальної відповідальності та акценту на потребах працівників і кандидатів. Стратегія HR-маркетингової політики ТОВ «Нова Пошта» зосереджена на значному підвищенні ефективності процесів рекрутингу та зміцненні бренду роботодавця.

Результати аналізу чинної політики маркетингу персоналу показують кілька важливих аспектів, яких можна досягти після впровадження запропонованих змін, а також потенційні недоліки, які слід врахувати [59, с. 108-110].

Іншими словами, HR-маркетинг у ТОВ «Нова Пошта» розглядається як інтегрований інструмент стратегічного управління персоналом, який включає рекрутинг, внутрішні комунікації та брендинг роботодавця. Це допомогло компанії підвищити ефективність процесів рекрутингу, посилити залученість персоналу та сформувати сильний позитивний імідж роботодавця.

Управління ризиками, а також орієнтація всіх комунікацій на молодіжний сегмент та використання цифрових технологій дозволили залучити та залучити співробітників до роботи компанії на якісно новому рівні.

Можна сказати, що компанія впроваджує превентивну HR-стратегію — спрямовану на запобігання потенційним проблемам, а не на розвиток людського капіталу в довгостроковій перспективі (рис. 2.4).



Рис. 2.6 Характеристика стратегії управління персоналом

ТОВ «Нова пошта»

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

Цей показник характеризує стратегію управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» та демонструє переважання превентивного підходу. Іншими словами, тут першочергова увага приділяється оперативному вирішенню кадрових питань та запобіганню ризикам, тоді як інвестиції в довгостроковий розвиток персоналу обмежені.

Водночас, у роботі з персоналом спостерігався ряд недоліків (рис. 2.7), а саме: слабка система розвитку співробітників, відсутність стратегічного підходу та нечіткі цілі кадрового потенціалу.

На рисунку 2.7 показано основні недоліки кадрової політики ТОВ «Нова Пошта», серед яких виділяються слабкий розвиток персоналу, відсутність стратегічного бачення та нечіткість у постановці цілей щодо кадрового потенціалу. Це чітко демонструє необхідність загального перегляду кадрової політики з основним акцентом на розвиток людського капіталу та стратегічне планування.



Рис. 2.7 Основні недоліки кадрової політики ТОВ «Нова пошта»

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

Політика підбору персоналу ТОВ «Нова Пошта» тісно пов'язана з маркетингом компанії, оскільки успішний підбір персоналу є ключовим елементом у розвитку бренду роботодавця. Саме так працює маркетинг в організації, активно формуючи її імідж серед потенційних кандидатів для залучення висококваліфікованих спеціалістів до роботи в компанії.

Завдяки своєму маркетинговому підходу, ТОВ «Нова Пошта» може залучити потрібні групи кандидатів на вакансії. Фактично, це може бути гарантією якості підбору персоналу, що робить компанію більш конкурентоспроможною на ринку праці.

Проблеми в політиці найму ТОВ «Нова Пошта» полягають у наступному:

1) Плинність кадрів. Незважаючи на високий рівень уваги, що приділяється підбору персоналу, компанія спостерігає плинність кадрів на різних рівнях. Це один з основних недоліків, оскільки висока плинність кадрів зазвичай свідчить про проблеми в процесах адаптації та мотивації

співробітників, що, у свою чергу, негативно впливає на стабільність організаційної структури.

2) Відсутність прозорої системи кар'єрного зростання. В організації не було чітко визначено внутрішній шлях кар'єрного зростання, що призвело до високої плинності кадрів. Така ситуація змушує компанію втрачати найкращих співробітників, оскільки вони шукають кращих можливостей в інших компаніях, що знижує ефективність роботи та результати компанії.

Неоднозначність адаптації нових співробітників. Процес адаптації нових співробітників у компанії недостатньо формальний. Це може призвести до проблем з їх ефективним впровадженням у робочий процес. Відсутність стандартизованої програми адаптації підвищує ризик швидкого вигорання нових співробітників.

Відповідно, причинами недоліків в управлінні персоналом у ТОВ «Нова Пошта» є:

1) Відсутність стратегічного підходу. Недоліки в загальній політиці управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» є наслідком відсутності стратегічного підходу до розвитку людського капіталу. Компанія більше зосереджена на вирішенні операційних проблем, ніж на довгостроковому плануванні розвитку персоналу.

2) Нехтування розвитком персоналу. Недостатня увага до розвитку співробітників є основною причиною слабких місць в управлінні персоналом. Відсутність чітко визначеної стратегії розвитку, навчання та кар'єрного зростання значно знижує мотивацію та, отже, ефективність роботи персоналу.

Формальні процедури без можливості для гнучкості. Компанія встановила процеси найму, навчання та мотивації персоналу. Однак їх застосування не завжди відповідає динамічним потребам ринку праці та внутрішнім викликам компанії. Це може призвести до неефективності управлінських процесів.

Отже, політика підбору персоналу ТОВ «Нова Пошта» інтегрується з маркетинговими стратегіями, що має допомогти компанії сформувати

позитивний імідж на ринку праці. Однак висока плинність кадрів та відсутність чітких шляхів внутрішнього кар'єрного зростання викликають серйозні питання щодо того, наскільки ефективними ці стратегії можуть бути в довгостроковій перспективі.

Це дозволяє зробити висновок, що кадрова політика ТОВ «Нова Пошта» є гнучкою та може бути адаптована до умов сучасного ринку праці, зокрема завдяки використанню цифрових HR-рішень та акценту на матеріальному стимулюванні працівників.

Висновок до розділу 2

Як добре відомо, управління людськими ресурсами (HRM) здійснює цілеспрямований вплив на визначення, організацію, мотивацію, розвиток, координацію та контроль роботи працівників, необхідних для координації спільної діяльності у виробництві товарів та послуг.

Зосередження уваги на управлінні людськими ресурсами призвело до нового розуміння організації, згідно з яким організація розглядається як жива система у своєму середовищі. У цьому контексті було використано щонайменше дві аналогії для розробки нового розуміння організаційної реальності.

Кадрова політика ТОВ «Нова Пошта» не відповідає вимогам доцільності з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів середовища. Недоліки кадрової політики вимагають удосконалення в ключових сферах управління людськими ресурсами.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РІВНЯ ПЛИННОСТІ КАДРІВ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Проблема плинності кадрів на підприємстві та шляхи їх вирішення

Головною проблемою, з якою зіткнувся український бізнес під час війни, є брак кваліфікованих спеціалістів та плинність кадрів. Масова еміграція людей та переорієнтація спеціалістів на інші професії ще більше послаблюють підприємства та уповільнюють процес відновлення економіки.

Водночас, вирішення проблеми плинності кадрів значною мірою залежить від самих підприємств. Саме роботодавці повинні створювати конкурентні умови: легальні зарплати, безпечне середовище, можливості для розвитку та кар'єрного зростання.

Це також допоможе утримати цінних працівників. Але велика частина відповідальності також лежить на державі: гарантування соціального захисту, підтримка підприємництва, створення умов для повернення трудових мігрантів та залучення іноземних спеціалістів. Це не лише зупинить відтік та плинність кадрів, а й сприятиме появі нових, продуктивних робочих місць.

Воєнний стан впливає на всі аспекти діяльності підприємства. Однією з основних проблем за цих умов є висока плинність кадрів. Це створює серйозні проблеми для більшості підприємств, оскільки відтік працівників впливає не лише на стабільну роботу та ефективність підприємства, знижуючи його конкурентоспроможність, але й має негативні наслідки для всієї економіки країни.

Оскільки в компанії така висока плинність кадрів, це означає, що створюється менше їхнього продукту чи послуги, а отже, до бюджету країни надходить менше податкових надходжень; у гіршому випадку компанії доведеться закритися [80, с. 681-692].

Втрата кваліфікованого персоналу сталася внаслідок мобілізації чоловічого населення, евакуації мешканців із зон бойових дій, економічної нестабільності та психологічного навантаження, спричиненого проведенням військових операцій.

Втрата ключових працівників призводить до зниження ефективності виробничого процесу, і керівництву доводиться шукати їм заміну тимчасово або постійно. Крім того, мобілізація евакуйованих мешканців із небезпечних зон також збільшує плинність кадрів.

Їх звільняють, бо існує загроза їхньому життю, або вони втрачають житло. У більшості випадків евакуйовані не можуть працювати на своїх попередніх роботах, оскільки їх фізично переміщують із зони.

Коли працівник самотійно, без будь-якого зовнішнього примусу, вирішує залишити організацію, це називається добровільною плинністю кадрів. Водночас, коли звільнення відбувається з ініціативи роботодавця — будь то скорочення штату, реорганізація чи будь-яка інша ситуація — це вимушена плинність кадрів.

Це також стосується випадків, коли компанія звільняє неефективних співробітників і наймає на їхнє місце кращих — такий процес можна назвати бажаною плинністю кадрів, оскільки він вигідний для бізнесу. Але інша історія, коли організація втрачає цінний, висококваліфікований і важкозамінний персонал.

Це стає серйозною проблемою, коли від цього залежить якість роботи та стабільність бізнесу; отже, плинність кадрів контролюється як роботодавцем, так і працівниками, будучи динамічним процесом.

З одного боку, є компанія зі службами управління персоналом та управлінськими структурами, яка прагне мінімізувати відтік персоналу. З іншого боку, знаходяться працівники, які можуть вирішити залишитися або самотійно шукати кращі умови [31, с. 290-297].

Ще однією причиною плинності кадрів є психологічний стан працівників під час війни. Постійна загроза обстрілів, тривожні новини та

невизначеність щодо майбутнього призводять до зниження мотивації та ефективності праці. Більшість працівників вирішують звільнитися з роботи не через безпосередню небезпеку, а через психологічний тиск та страх за власне життя або життя своїх близьких.

Ця тенденція найбільш поширена серед тих, хто працює в районах поблизу лінії фронту. Економічна нестабільність також є основним фактором, що впливає на плинність кадрів. Зниження платоспроможності може змусити компанії скорочувати зарплати або переходити на неповний робочий день. А працівники можуть вимагати кращих умов праці.

Інтенсивність плинності кадрів була досить різною залежно від стажу роботи. Це пов'язано з віковими особливостями та процесом адаптації – новачкам важче залишатися в компанії, особливо коли їхні очікування від роботи не виправдовуються. Занадто часто завищені очікування є результатом браку інформації – або навіть навмисного приховування правди під час найму [41, с. 33-38].

У спробі укласти угоду з потенційними кандидатами, роботодавці часто малюють райдужну картину компанії та роботи, не враховуючи труднощів, які можуть існувати. Коли працівник усвідомлює реальне робоче середовище, його охоплює розчарування, і він починає шукати іншу роботу. Отже, відкритий процес найму, чіткість умов праці та можливості кар'єрного зростання – це інші способи зменшення вимушеної плинності кадрів.

Коли працівники не мають стабільного доходу, їхня лояльність до роботодавців зменшується, і вони частіше змінюють роботу. Для підприємств це означає постійні витрати на пошук, найм та навчання нових співробітників, що ще більше обтяжує бюджет підприємства.

Плинність кадрів, у певних межах, можна вважати як плюсом, так і мінусом. Але повну відсутність цього явища в компанії не слід переоцінювати як позитивну рису — це просто наражає організацію на ризик стагнації.

Підвищена плинність кадрів вважається негативним показником, який впливає на ефективність організації, а також шкодить іміджу роботодавця.

Плинність кадрів може спостерігатися в кожній організації, підприємстві чи установі.

У цій роботі наведено детальний аналіз причин та ефективних методів вирішення проблеми плинності кадрів крок за кроком [49, с. 117-120].

* Основні причини плинності кадрів.

1. Низька або неконкурентна винагорода: це пов'язано з відсутністю регулярних переглядів заробітної плати, а також непрозорістю щодо бонусів або премій.

2. Проблеми управління: Проблеми можуть виникати через стиль управління керівництва, який може мати авторитарний характер, або через відсутність будь-якого зворотного зв'язку, або через неетичну поведінку менеджерів.

3. Вигорання та перевантаження: Невідповідність між обсягом роботи та винагородою та дисбаланс між особистим та робочим часом.

4. Застій у кар'єрі: Працівник не розуміє, що йому пропонують для подальшого розвитку в компанії (навчання, підвищення по службі).

5. Погані умови праці: Неналежна технічна підтримка та небезпечне робоче середовище.

Можливість навчання та зростання, як професійного, так і кар'єрного, відіграє значну роль у зниженні плинності кадрів. Гарна оплата праці, система бонусів та інші фінансові пільги підвищують рівень задоволення роботою. Вкладаючи гроші в працівників, компанія отримує подвійний вигоду: вона зменшує ймовірність втрати персоналу та створює міцну основу для довгострокового успіху.

Плинність кадрів як явище не є проблемою. Єдине, що може сигналізувати про внутрішні проблеми, це коли вона перевищує рівень вище своїх оптимальних меж для конкретного підприємства. Питання кадрової політики повинні вирішуватися на підприємстві на постійній основі, формуватися та адаптуватися на всіх рівнях до обставин, що змінюються у зовнішньому середовищі [50, с. 307-315].

Слід визнати, що завжди будуть працівники, які бажають залишити організацію, де робота буде для них більш стимулюючою та приємною. Плинність кадрів неможливо повністю виключити. Але її можна зменшити, пропонуючи працівникам гарні умови праці, справедливу оплату праці та перспективи просування по службі. Зрештою, саме персонал робить компанію успішною. Слід також зазначити, що існує багато причин плинності кадрів (Таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Види плинності кадрів

Причина плинності кадрів	Опис	Вплив на працівника	Вплив на підприємство
Низька зарплата та соцпакет	Низька оплата, відсутність пільг	Фінансові труднощі, низька мотивація	Втрата кадрів, витрати на підбір
Погані умови праці	Незручний графік, навантаження	Втома, стрес, погіршення здоров'я	Зниження якості, зростання травматизму
Відсутність розвитку	Немає навчання та кар'єрного зростання	Втрата інтересу, стагнація	Втрата лідерів, низька інноваційність
Слабка мотивація	Відсутність премій, несправедливе оцінювання	Демотивація, знецінення	Погіршення продуктивності та атмосфери
Конфлікти і керівництво	Поганий мікроклімат, некомпетентність	Напруга, бажання піти	Конфлікти, зниження репутації
Слабка адаптація	Немає підтримки новачків	Невпевненість, низька ефективність	Втрати часу та коштів
Високий стрес	Навантаження, складні клієнти	Вигорання, депресія	Часті лікарняні, зниження ефективності
Очікування ≠ реальність	Неточна інформація при наймі	Розчарування, звільнення	Зайві витрати на заміну
Сезонний характер	Нестабільний графік і зарплата	Тривожність, пошук додаткового доходу	Висока плинність у пікові періоди

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

З огляду на всі ці виклики, існують способи, які можуть допомогти підприємствам зменшити плинність кадрів під час війни та забезпечити стабільність роботи під час кризи.

Способи вирішення та утримання персоналу

1. Фінансова мотивація та винагорода

- Регулярно проводити аудит ринкових зарплат для ключових посад.
- Впроваджувати прозорі системи бонусів — ті, що прив'язані до ключових показників ефективності (KPI).
- Запропонувати гідний соціальний пакет (медичне страхування, компенсація за навчання тощо).

2. Можливості навчання та кар'єрного зростання [62, с. 51-53]

- Розробіть внутрішньо-корпоративні плани (ВІП) для кожного ключового співробітника.
- Відкрийте можливості для внутрішньо-корпоративного навчання, курсів підвищення кваліфікації або міжфункціональних стажувань.

3. Ефективний адаптаційний процес та адаптація

- Розробіть системну програму адаптації, яка полегшить перші місяці роботи новачка.
- Призначте наставника для нового співробітника, щоб полегшити процес адаптації команди.

4. Покращення лідерства та зворотного зв'язку

- Регулярно проводите опитування щодо задоволеності (eNPS — Employee Net Promoter Score), щоб виявити проблеми, перш ніж людина вирішить звільнитися.
- Навчайте менеджерів емоційному інтелекту та управлінським навичкам.

5. Гнучкість та баланс між роботою та особистим життям

- Запропонуйте гнучкий графік роботи або можливість працювати в гібридному/віддаленому режимі (де це дозволяє робота).

- Підштовхуйте співробітників до відпусток і не перевантажуйте їх роботою у неробочий час.

Штучний інтелект та роботизовані системи можуть бути використані для зменшення залежності від людської праці та компенсації втрат персоналу. Автоматизація процесів є одним із ключових методів зменшення втрати персоналу під час війни [77, с. 291-296].

Автоматизація процесів підвищує виробництво в багатьох секторах і забезпечує стабільну роботу фірм навіть у важкі часи. Інші дослідження показують, що вона зменшує кількість людських ресурсів, необхідних для підтримки роботи фірми, звільняючи людей для роботи над важливішими завданнями всередині компанії.

У сфері послуг, торгівлі та інших сферах діяльності функціональні обов'язки працівників можуть суттєво змінюватися від безпосереднього виконання численних операційних завдань до правильної постановки тих самих завдань для систем штучного інтелекту. Саме тому швидкі інженерні навички та навички критичного мислення будуть потрібні на тому ж рівні, що й суто професійні [74].

Наступним кроком буде ЗШІ – загальний штучний інтелект, який може виконувати будь-яке інтелектуальне завдання, яке може виконати людина. З цієї причини компанії зараз інвестують у розробку процесорів нового покоління.

Дуже важливою частиною стратегії зменшення плинності кадрів є підтримка психологічного здоров'я на робочому місці. Компанії можуть впроваджувати програми психологічної підтримки, щоб допомогти своїм співробітникам впоратися зі стресом і тривогою.

Це може бути щось на кшталт консультування, групової підтримки та навіть онлайн-курсів зі зняття стресу. Підвищення морального духу співробітників допоможе підтримувати їхню мотивацію та лояльність до компанії [1, с. 142-149].

Аналіз зібраних нами даних дозволив нам сформулювати низку ключових висновків, що відображають поточний стан кадрової кризи в Україні:

- Дефіцит персоналу: більшість компаній стикаються з дефіцитом кваліфікованих кадрів, насамперед у сферах права, технічних спеціальностей, інженерів, менеджерів з продажу та фахівців з виробництва.

- Труднощі з пошуком кандидатів: Багато посад залишаються незаповненими, оскільки пошук кандидатів займає дуже багато часу, важко знайти працівників-чоловіків, а вимоги до кандидатів високі (вища зарплата, досвід, знання іноземних мов).

- Невідповідність: Багато компаній стверджують, що більшість кандидатів мають високі очікування щодо заробітної плати, але не відповідають необхідним професійним знанням та навичкам.

- Мотивація: Щоб утримати персонал у часи невизначеності та стресу, важливо мати ефективні системи мотивації, які в деяких випадках відсутні.

- Вплив війни: Спостерігається масовий відтік кваліфікованих фахівців за межі країни, переважно жінок, що зменшує кількість працівників та ускладнює працевлаштування з певних секторів.

- Вигорання співробітників: Швидке фізичне та емоційне виснаження співробітників, а також відсутність підтримки чи мотивації — ось що є причиною такого високого рівня плинності кадрів. Вимоги до гнучкості: Попит на гібридний формат роботи зростає, що ускладнює пошук кандидатів на посади з великою кількістю офісної роботи.

- Конкуренція за персонал: Конкуренція за персонал стає жорсткішою, оскільки кількість шукачів роботи у відповідь на вакансії зменшується. Це пояснюється високою конкуренцією серед роботодавців, особливо з інших країн, а також тим фактом, що нове покоління шукачів роботи має інші вимоги та мотивацію.

Ці заходи мають вирішальне значення для виживання та розвитку вітчизняного бізнесу.

Сучасні дослідження охоплюють різні аспекти проблеми плинності кадрів та наголошують на необхідності адаптивних управлінських підходів, що враховують мотиваційні, фінансові та технологічні фактори. Однак мало уваги приділялося впливу зовнішніх економічних потрясінь, таких як війна, на відтік персоналу, а також подальшому аналізу ролі корпоративної культури та психологічного клімату в процесі утримання працівників [6, с. 35-41].

Для вирішення кадрових проблем в Україні необхідно забезпечити скоординовану співпрацю між бізнесом, державою та навчальними закладами. Тільки спільні дії дозволять розвивати людський капітал, а отже, і економіку.

Ключовими факторами є інвестиції в працівників, програми перепідготовки та освіти (особливо для ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та молоді), а також створення безпечних і привабливих умов праці. Це формує основу для сталого та конкурентного ринку праці.

3.2. Розробка заходів щодо удосконалення управління плинності кадрів на підприємстві в умовах війни

Розвиток підприємництва в Україні відбувається в надзвичайно складних та нестабільних умовах. Ефективне управління людськими ресурсами в організації призведе до досягнення суттєвих конкурентних переваг на ринку та високої продуктивності та ефективності роботи персоналу.

Війна та пов'язаний з нею режим воєнного стану є великим викликом і ключовим фактором нестабільності для фірм у сучасний період. Воєнний стан – це масштабна зміна в житті держави та суспільства, як через інституційні та правові зміни, так і через основну причину його запровадження – військову агресію ззовні.

Досвід війни, який пережили інші країни на своїх територіях, демонструє деякі ключові виклики: руйнування механізмів державного управління, різка зміна економічної структури, величезні втрати бюджетних

надходжень, загострення соціальних та демографічних проблем, поглиблення бідності, інфляції та зниження інвестиційної активності.

Загальне ослаблення економічного сектору, зростання військових та оборонних витрат, неочікувані фінансові втрати, постійні ризики та значні обмеження в міжнародній торгівлі поступово призводять до дестабілізації системи.

Для ефективного управління персоналом та створення сприятливих умов для залучення та утримання кваліфікованих кадрів, ТОВ «Нова Пошта» має провести детальний аналіз системи мотивації персоналу, розробити та впровадити стратегію управління персоналом з урахуванням специфіки різних категорій працівників, регулярно аналізувати показники плинності кадрів з подальшими заходами щодо її мінімізації, а також створити сприятливу корпоративну культуру для залучення та утримання працівників.

Крім того, компанія повинна постійно відстежувати зміни на ринку праці та коригувати свою кадрову політику відповідно до нових вимог.

Регулярна оцінка ефективності кадрових заходів допомагає виявити слабкі місця та напрямки для покращення. Важливо, щоб кадрова політика підтримувала стратегічні цілі компанії та створювала синергію між корпоративними цілями та управлінням персоналом [18, с. 3–7].

Працівники можуть залишати компанію з різних причин, таких як краща пропозиція роботи, зацікавленість у новому професійному виклику, невдоволення своєю поточною посадою або робочим середовищем, стосунки з колегами та інші фактори. Були розроблені заходи щодо зменшення плинності кадрів.

Найважливіші заходи щодо зменшення плинності кадрів у компанії можна описати наступним чином:

1. Розробка специфічної для компанії системи адаптації, яка сприяє інтеграції як нових, так і досвідчених співробітників на нові посади та до нових відділів.

2. Впровадження безперервного навчання та професійного розвитку для співробітників, щоб викликати їхній інтерес, сприяти їхньому розвитку та підтримувати їхнє кар'єрне просування.

3. Створення здорового робочого середовища та позитивної соціально-психологічної атмосфери в команді та в усій компанії.

4. Розробка ефективної системи мотивації, як матеріальної, так і нематеріальної, яка сприяє не лише виконанню поставлених завдань, але й командній роботі.

5. Де це можливо, запровадження гнучкого робочого графіку для висококваліфікованих працівників.

6. Впровадження комплексного пакету пільг для працівників (медичне страхування тощо).

7. Впровадження ротації персоналу для запобігання монотонності в щоденному робочому розпорядку.

8. Запровадження можливості поділу щорічної відпустки на кілька періодів.

Пасивна плинність кадрів зазвичай ініціюється роботодавцем і може бути спричинена такими факторами [26]:

- невдоволення керівництва результатами роботи працівників;
- систематичні порушення трудової дисципліни, зокрема запізнення та недотримання політики компанії;
- неналежне ставлення до робочих завдань, компанії та її цінностей;
- порушення внутрішніх правил, корпоративної етики чи інших нормативних документів.

Таким чином, в умовах воєнного стану українські компанії змушені адаптуватися до виняткових обставин. Організації принципово змінюють свій стиль управління, переходячи від традиційного до більш гнучкого підходу. Це допомагає їм краще відповідати викликам сучасності, приймати важливі управлінські рішення та оперативно реагувати на зміну ситуації.

Швидке впровадження змін, перегляд традиційних систем управління людськими ресурсами та впровадження сучасних моделей, стратегій та цілей управління зараз мають особливе значення для компаній. Ці нові підходи спрямовані на підтримку та розвиток потенціалу людського капіталу компаній, підтримку продуктивності та адаптацію до нових обставин, що має першорядне значення в такі складні часи [32, с. 290–297].

Умови воєнного стану вимагають стратегічного та ретельного планування управління людськими ресурсами. Перегляд кадрової політики є важливим кроком у забезпеченні стабільності та безпеки персоналу в таких сферах:

- утримання та підтримка персоналу (можливості утримання працівників шляхом розподілу робочих обов'язків, ротації або перепідготовки);
- адаптація робочого навантаження (на основі перегляду робочого навантаження з урахуванням обставин воєнного стану для підтримки продуктивності та психологічного комфорту працівників);
- навчання та розвиток шляхом використання ефективних методів навчання, таких як коучинг, електронне навчання та самостійне навчання, які можуть бути менш дорогими, але ефективними для підвищення кваліфікації персоналу;
- ефективне фінансове управління, яке включає пошук шляхів підтримки навчальних програм шляхом оптимізації бюджету, наявність внутрішнього навчання та обмін знаннями між персоналом;
- підтримка психологічного клімату, що передбачає створення сприятливого середовища та підтримку психічного благополуччя працівників, включаючи програми підтримки [37, с. 62-67].

У питанні покращення кадрового забезпечення підприємств у воєнний час ключовими факторами є встановлення спеціальної соціальної політики на підприємстві. Важливими складовими соціальної політики мають бути безпека, гнучкий графік роботи, можливість працювати дистанційно, інклюзивність на робочому місці, а також соціальне та матеріальне забезпечення.

Найважливішим фактором під час воєнного стану є хронічний стрес працівників. Він знижує продуктивність команди. Стрес призводить до втрати концентрації, а також погіршення здатності приймати рішення, а також до відсутності мотивації.

Щоб уникнути цих наслідків, необхідно вибудувати правильну психологічну підтримку в команді. Це можуть бути різні лекції та тренінги від психологів, а також індивідуальна та групова короткочасна терапія.

Також існує потреба в психологічній допомозі, оскільки деякі працівники можуть мати посттравматичний стресовий розлад та інші розлади, пов'язані з війною. Для контролю настрою пропонуються регулярні обстеження психічного стану працівників [54].

Усі ці заходи спрямовані на підтримку продуктивності працівників, щоб підприємство могло функціонувати безперебійно та без збоїв. Чим вищий рівень задоволеності команди, тим продуктивніша робота, а отже, кращі економічні показники.

Також, в умовах насуваючогося кадрового голоду в Україні через демографічну кризу, витрати на найм одного працівника значно зростають; відповідно, необхідно проводити політику збереження існуючого робочого колективу.

Управління людськими ресурсами охоплює багато аспектів, включаючи підбір та навчання кваліфікованого персоналу, розподіл обов'язків, мотивацію та розвиток персоналу, оцінку ефективності роботи, а також заходи щодо зменшення плинності кадрів.

В умовах воєнного часу механізм демонструє повний цикл управління персоналом на підприємстві. Він показує, що регулятори впливають на фактори, які, у свою чергу, впливають на функції, що безпосередньо впливають на управління персоналом. Фактори мають свій вплив на необхідні організаційні заходи, які також є складовою управління персоналом.

Нові реалії воєнного часу безпосередньо впливають на управління персоналом. Саме штатний розклад створює основу для оцінки, що, у свою чергу, впливає на результат комплектування.

За умов воєнного стану національний бізнес, який тільки почав відновлюватися після пандемії Covid, опинився в кризовій ситуації через військову агресію Російської Федерації. Це призвело до зменшення обсягів виробництва, проблем із логістикою та збутом, обмеженого фінансування, фізичної втрати активів та необхідності евакуації — все це спонукало до суттєвих змін у методах управління бізнесом.

План реалізації концепції та створення системи формування людських ресурсів у воєнному стані має включати рекомендації щодо порядку забезпечення соціального захисту працівників для покращення рівня умов праці підприємства під час повномасштабного вторгнення. Така робота має призвести до стабільності для підприємства та рівня задоволеності працівників, що позитивно вплине на економічні результати [78, с. 129-145].

Окрім заходів щодо безпеки праці, варто враховувати умови праці працівників з особливими потребами. Інклюзія на робочому місці є важливим елементом воєнних та повоєнних умов підприємства. Це стосується не лише рівності та толерантності, але й підвищеного ризику різних травм внаслідок військової агресії.

Деякі працівники отримають травми внаслідок ракетного удару; інші будуть мобілізовані та отримають травми в бою. Тому варто подбати про забезпечення належних умов праці для цих категорій працівників.

Щоб бізнес був справді інклюзивним, необхідно дотримуватися таких рекомендацій:

- приміщення, до яких легко дістатися;
- меблі, зручні для користувача;
- та адаптована комунікація.

Для забезпечення цієї інклюзивності також можна використовувати додаткове програмне забезпечення для збільшення шрифту або його

озвучування. Документи можуть надаватися шрифтом Брайля, і має бути можливість вводити текст голосом.

Запропоновані заходи покращать підприємство з різних боків. Загалом, вони покращать репутацію та статус підприємства в громадськості та серед працівників. Вони також підвищать моральне задоволення працівників та підвищать їхню продуктивність. Це, у свою чергу, призведе до підвищення прибутковості підприємства.

У рамках цієї загальної зміни бізнес-процесів на підприємствах, зміни в управлінні персоналом, які забезпечують бізнес-процеси, стали досить важливими. Були виділені питання виживання бізнесу, а не розвитку, тому особливо важливо зосередити зусилля на підтримці/утриманні професійного персоналу.

3.3. Сучасні стратегії зменшення плинності кадрів на підприємстві в умовах ринкової невизначеності

Менеджери повинні бути гнучкими, ефективно використовувати людські ресурси та знаходити нові способи натхнення та мотивації співробітників для підтримки свого бізнесу та збереження його конкурентоспроможності в такі складні часи, спричинені війною.

Людський ресурс – це люди, які працюють в організації. Щоб бути успішним, бізнес повинен розширювати свою робочу силу, узгоджуючи HR-стратегії з найновішими тенденціями.

В умовах глобалізації, збройних конфліктів та загострення міжетнічних конфліктів проблеми кадрового забезпечення у воєнний час є особливо актуальними. Механізм кадрового забезпечення у воєнний час – це складна та багатогранна проблема, яка потребує систематичного аналізу та вдосконалення [22, с. 12-15].

Стратегічне планування людських ресурсів, підбір, навчання, мотивація та розвиток персоналу, а також моніторинг їхньої ефективності стали невід'ємною частиною успіху будь-якого бізнесу.

Стратегія підвищення людського потенціалу підприємств базується на системі безперервної освіти, навчання та перепідготовки персоналу, а також на вдосконаленні стилів управління та організаційних структур. Чим вищий людський потенціал підприємства, тим більше розвинені потенційні здібності найманого персоналу, а отже, тим складніші завдання можна виконати.

Стратегія забезпечення потенціалу людських ресурсів у сучасних умовах повинна бути ризикоорієнтованою та враховувати різні загрози динамічного та, в певному сенсі, нестабільного середовища та нових трудових відносин. Успішна стратегія управління розвитком персоналу та стратегія забезпечення потенціалу людських ресурсів є одним із факторів, що визначатимуть успіх будь-якого підприємства в майбутньому [28, с. 58-62].

Стратегії повинні включати гнучкі формати роботи, прозору комунікацію, інвестиції в професійний розвиток (підвищення кваліфікації) та регулярний перегляд компенсацій.

Стратегія розвитку людських ресурсів організації – це свідомо спланована діяльність для досягнення цілей фірми. Вона повинна забезпечити, щоб стратегія розвитку людських ресурсів організації відповідала основним цілям та базувалася на ринковому рівні витрат на людські ресурси. Керівництво компанії повинно показати, як і в яких напрямках будуть розвиватися творчі та професійні здібності співробітників.

Водночас, стратегія розвитку людських ресурсів, яка сприймається як безперервний процес, повинна бути пов'язана з її впровадженням на робочому місці згідно з таблицею 3.2.

Стратегічні дослідження у сфері управління персоналом повинні рухатися в напрямку більш диференційованої концептуалізації та вимірювання таких практик управління персоналом, як гнучкість, дизайн роботи тощо,

замість того, щоб класифікувати їх як «інші», що було надто поширеним явищем у попередніх дослідженнях.

Таблиця 3.2.

Основні стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства

Стратегія	Основні заходи	Очікуваний ефект
Стратегія безперервного навчання	Проведення навчальних курсів, курсів підвищення кваліфікації та стажувань	Більший професіоналізм, вища продуктивність
Інноваційна кадрова стратегія	Впровадження цифрових технологій в освіту та управління людськими ресурсами	Автоматизація процесів, зниження витрат
Стратегія мотивації та утримання співробітників	Впровадження системи бонусів, соціального пакету та комфортних умов праці	Підвищення лояльності співробітників, зменшення плинності кадрів
Гнучка кадрова стратегія	Використання тимчасових працівників, аутсорсинг	Оптимізація витрат на персонал

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

Ключовим підходом є створення програм наставництва, які пов'язують досвідчених працівників з новими співробітниками. Це служить подвійній меті, забезпечуючи не лише передачу знань, але й сприяючи формуванню сильної організаційної культури [43, с. 56-58].

Однак узгодження HR-стратегій з бізнес-стратегією підприємства є основоположним для успіху. Стратегічні дослідження в галузі управління персоналом можуть мати три наслідки.

Перший полягає в тому, що пандемія продемонструвала, наскільки важливо розвивати всебічне розуміння впливу робочого контексту на поведінку та результати роботи працівників.

По-друге, це демонструє напруженість між зацікавленими сторонами, підкреслюючи необхідність враховувати, зокрема, працівників, клієнтів та громади, а також акціонерів.

По-третє, стратегічні та операційні ролі відділу кадрів відображають напруженість. Компанія працює за рахунок своїх співробітників. Тому фахівцям з управління персоналом потрібно робити більше, ніж просто

знаходити найкращі таланти — їм потрібно створити робоче середовище, яке спонукатиме людей залишатися в їхній організації.

Для досягнення якісної реалізації результатів цих показників необхідно визначити стратегічні цілі, які забезпечать роботу над реалізацією відповідних організаційних цілей. Формулювання стратегічних цілей дасть компанії можливість негайно розпочати процес змін без зволікання — бути швидким та ефективним, не відкладати те, що потрібно зробити [52, с. 49-57].

У сучасному HR-середовищі існує багато способів оптимізації, але для великих компаній найкращим рішенням є впровадження власної CRM-системи, яка автоматизує всі процеси всередині HR-команди та дозволить швидко обмінюватися важливою інформацією між відділами.

Для управління плинністю кадрів під час воєнного стану підприємствам слід вжити низку стратегій. По-перше, вони повинні зосередитися на створенні безпечного та стабільного робочого середовища для працівників, наприклад, шляхом забезпечення захисту від можливих щоденних загроз та надання психологічної підтримки.

Автоматизація, ймовірно, розвиватиметься далі після епідемій, війн та санкцій — світ захоче меншої залежності від людей та більшої стійкості до подібних спалахів у майбутньому.

По-друге, фірми можуть працювати над розробкою успішних програм управління персоналом, які включають планування кар'єри, навчання та розвиток, а також системи мотивації та стимулювання. Це також допоможе підтримувати високий рівень мотивації працівників та зменшить бажання змінювати роботу. Слід також зазначити, що мотивація має велике значення для намірів працівників, вона є вирішальним фактором плинності кадрів [29, с. 26-34].

Ідеологічна мотивація також важлива. Роботодавцю потрібно підтримувати моральний дух команди, пояснюючи людям, що цілі та завдання все ще важливі та необхідні, ділячись новими ідеями та майбутніми ролями працівників у них. Працівники повинні бути обізнані з волонтерськими

проектами компанії, а також з її фінансовою та іншими формами допомоги Збройним Силам України. Найважливішим аргументом для мотивації є те, що кожен працівник має бути причетним до великої справи.

Індивідуальний підхід полягає у регулярному та вільному спілкуванні з кожним співробітником, щоб ви могли швидко реагувати на їхні потреби та проблеми.

Плинність кадрів розглядається як інтенсивність плинності кадрів, яка призводить до порушення безперервності бізнес-процесів, а також призводить до втрати інституційної пам'яті організації. Інституційна пам'ять визначається як сукупність знань та специфічних навичок, накопичених організацією, які здебільшого існують у формі неявних знань та не повністю формалізовані в посадових інструкціях.

Руйнівний вплив плинності кадрів на цілісність бізнес-процесів проявляється, перш за все, через деградацію операційних стандартів. Заміна досвідченого спеціаліста новим співробітником неминуче супроводжується адаптаційним періодом, протягом якого швидкість та якість операцій нижчі, що порушує ритм усіх пов'язаних процесів у ланцюжку створення вартості (63).

Сучасний рівень технологічного розвитку ставить підвищені вимоги до персоналу та людських ресурсів підприємства. Недостатній рівень організаційного розвитку та професійної підготовки працівників ускладнює адаптацію підприємства до сучасного конкурентного середовища.

Тому необхідно створити ефективні напрямки та механізми розвитку персоналу. Це, у свою чергу, підкреслює зростаючу адаптивність трудових ресурсів та нові виклики в управлінні персоналом.

З огляду на демографічні виклики та дефіцит кваліфікованих кадрів в Україні, уряд вже прийняв Стратегію зайнятості населення до 2030 року. У цьому документі окреслено інтеграцію, підвищення кваліфікації та прогнози потреб у персоналі на наступні десять років.

Сучасні українські компанії інтегрують ці державні ініціативи, зокрема, створюючи програми перепідготовки для ветеранів та внутрішньо переміщених осіб [67].

Для більш детального аналізу поточної ситуації вашої компанії рекомендується використовувати HR-аналітику та проводити анонімні опитування співробітників. Стратегічні процеси розвитку персоналу включають заходи щодо довгострокового розвитку, підбору персоналу та ефективного використання персоналу. Їх успішна реалізація забезпечує конкурентоспроможність компанії та її адаптивність до динамічного бізнес-середовища.

Стабільність персоналу є необхідною основою для підтримки інституційної пам'яті та безперервності основних процесів. Плинність кадрів у кризові часи спричиняє не лише прямі економічні втрати через витрати на рекрутинг, але й системне послаблення конкурентного потенціалу через втрату експертизи та руйнування соціального капіталу компанії [69].

Впровадження гнучких HR-стратегій, заснованих на принципах корпоративної соціальної відповідальності, дозволяє мінімізувати ризик плинності кадрів. Важливим аспектом залишається вивчення ролі цифрової трансформації в процесах управління персоналом для забезпечення співпраці, незалежної від місцезнаходження, та підтримки корпоративної культури в географічно розподілених командах.

Особливу увагу слід приділити дослідженню механізмів інтеграції штучного інтелекту в системи прогнозування плинності кадрів. Це дозволяє компаніям перейти від реактивного до проактивного управління ризиками в управлінні персоналом.

Сьогоднішні виклики підкреслюють важливість гнучкості. Компанії, які швидко адаптуються, будуть успішними в довгостроковій перспективі. Управління людськими ресурсами — це не статична функція, а динамічний процес, який розвивається разом з ринком. До 2026 року зосередження уваги на людях і технологіях прокладе шлях до справжнього прориву.

Висновок до розділу 3

Пошук оптимальних підходів до кадрової політики та методів управління робочою силою, що забезпечують активацію людського капіталу всередині компанії, наразі є одним з найактуальніших завдань для компаній різних організаційно-правових форм.

Аналіз ринку праці показує стабільне скорочення кількості зайнятих осіб. Наразі найбільший попит існує у сферах виробництва, послуг, роздрібної торгівлі, збуту, закупівель та логістики.

Управління людськими ресурсами в кризових ситуаціях є відносно новою галуззю досліджень для російської академічної спільноти, незважаючи на значний прогрес у загальній теоретичній розробці планування, організації, мотивації та контролю персоналу.

Враховуючи глибокі зміни на ринку праці під час криз, доцільно спочатку переглянути планування людських ресурсів компанії. Стратегічний підхід до розвитку людських ресурсів дозволяє компаніям не тільки підвищити свою ефективність, але й створити стабільну основу для майбутнього зростання та конкурентоспроможності в сучасній економіці.

ВИСНОВКИ

Плинність кадрів – це процес, який описує зміну працівників у компанії, як шляхом добровільного звільнення, так і з ініціативи керівництва. Це важливо для стабільності робочої сили та загального стану компанії.

Плинність кадрів – це загальна кількість працівників, які залишили компанію. Повна плинність кадрів може відбутися швидко, як і неплатоспроможність.

Працівники компанії мають ресурси для виробництва фруктового спрею. Це тактична, стратегічна та комплексна організація. Управління людськими ресурсами охоплює завдання керівництва, спрямовані на досягнення цілей компанії на основі загальних принципів. Ці методи представляють собою класичну концепцію.

Зверніть увагу, що ви можете вирішити проблему у своїй компанії, якщо відчуваєте брак задоволення. Практика, яка не відповідає фінським етичним стандартам, є небажаною та не пропонує комплексної перспективи зростання вашої компанії.

Працівники компанії мають ресурси для виробництва фруктового спрею. Основний принцип Kadriv – це система розрахунків (аналіз, планування, контроль, мотивація), заснована на оцінці окремої особи, що популяція змії залишається в межах прийнятної норми (3-5% на рік) для стабільної роботи бізнесу. Ефективний контроль над зміями є економічно вигідним у впровадженні. Виробництво базується на збалансованості нашої нової колекції, спираючись на досвід наших спеціалістів.

Ефективне управління людськими ресурсами починається з розуміння плинності кадрів: це не просто кількість звільнень, а динамічний процес, який відображає загальний стан компанії. Це включає вимірювання, аналіз першопричин, оцінку впливу та впровадження цілеспрямованих заходів.

Система управління людськими ресурсами ТОВ «Нова Пошта» – це комплексна HR-стратегія, орієнтована на швидке зростання та високі стандарти

логістики. Її ключові особливості включають стандартизацію процесів, цифровізацію, багатоступеневе внутрішнє навчання та гарантований пакет пільг.

Політика в галузі людських ресурсів є найважливішим фактором в управлінні людськими ресурсами в компанії. Вона визначається урядом, керівництвом компанії та зовнішніми факторами, такими як ринкова конкуренція.

Істотною перевагою є використання маркетингових платформ для ефективного рекрутингу. Це дозволяє компаніям залучати висококваліфікованих фахівців та підтримувати свою конкурентоспроможність на ринку праці.

Плинність кадрів у компаніях, що працюють в умовах воєнного стану, є серйозним викликом для економіки України. Основними причинами цього є мобілізація чоловічого населення, евакуація людей із небезпечних зон, економічна нестабільність та несприятлива соціально-психологічна ситуація. Зростаючий дефіцит робочої сили та висока плинність кадрів негативно впливають на економіку країни.

Розробка заходів щодо управління плинністю кадрів у воєнний час вимагає комплексного підходу, який поєднує фізичну безпеку, психологічну підтримку, гнучкі робочі процеси та конкурентну компенсацію. Такий підхід допомагає утримувати ключовий персонал та зменшує плинність кадрів. Ці заходи сприяють стабільності бізнесу та безпосередньо впливають на продуктивність праці.

Нестабільна економічна та політична ситуація в країні, а також військові операції в Україні, загалом негативно впливають на діяльність підприємств та їхній найважливіший ресурс – їхніх працівників. Наразі ситуацію на ринку праці важко передбачити, а постійні виклики змінили фундаментальні принципи та зміст кадрової політики компаній.

Управління людськими ресурсами є основою кожної організації, де працівники стають потужним двигуном зростання. Воно поєднує планування, мотивацію та розвиток працівників, щоб кожен працівник не лише відчував

себе частиною великої компанії, а й виконував свої обов'язки. У 2026 році, коли український ринок праці опиниться між нестачею кваліфікованих працівників та швидкими технологічними змінами, цей процес стане справжнім мистецтвом: балансування корпоративних цілей з потребами людини.

Очікуваним результатом реалізації розробленої стратегії є зменшення плинності кадрів, підвищення продуктивності та залученості співробітників, покращення бренду роботодавця та створення умов для сталого розвитку бізнесу в часи зовнішньої нестабільності.

Після перемоги Україна зіткнеться з новими умовами ринку праці, новим попитом на кваліфіковані кадри та новими викликами у розвитку персоналу, що робить актуальним подальші дослідження в цій галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків, Б., Бойко, О., Кирич, Н., Якимук, П., Мариняк, Б. Особливості удосконалення управління сферою послуг у контексті Індустрії 4.0. // Галицький економічний вісник. – 2024. – №6(91). – С. 142-149.
2. Аранчій, В. І., Томілін, О. О., Дорогань-Писаренко, Л. О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. Полтава: РВВ ПДАУ. – 2021. – 300 с.
3. Балабанова, Л. В. Управління персоналом організації: навч. посіб. / Л. В. Балабанова. – Київ: Центр учбової літератури. – 2022. – 312 с.
4. Баценко, Л. М. Управління людськими ресурсами та знаннями підприємств як конкурентна перевага організації. // Вісник Одеського національного економічного університету. – 2024. – №3-4. – С. 93-99.
5. Беркун, Д. Управління персоналом у кризових умовах. // Менеджмент і HR. – 2022. – № 4. – С. 12-18.
6. Білик, М. Д. Інноваційні підходи до управління кадровим потенціалом у сучасних умовах. // Вісник економічної науки України. – 2022. – № 1. – С. 35-41.
7. Білявський, В. М., Шуліковська, К. В. Основні аспекти формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. // Підприємництво та інновації. – 2022. – Вип. 25. – С. 33-40.
8. Борданова, Л. С., Семенченко, Н. В., Попович, Ж. В. Особливості формування та упровадження кадрової політики на підприємстві. // Економіка та держава. – 2022. – №6. – С. 54-59
9. Василенко, А. П. Управління плинністю персоналу: сучасні виклики та практичні рішення. Київ: Видавництво «Ліра-К», 2022. – 210 с.
10. Волківська, А. М., Осовська, Г. В., Аксьонова, О. В., Вишнівська, Т. О., Серт, І. В. Удосконалення кадрової політики підприємства. // Ефективна економіка. – 2023. – № 3.
11. Вонберг, Т. В. & Дмитрук, С. М. Плинність персоналу компанії в умовах турбулентності.: Матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф., Україна, м. Харків. – 2024. – Ч. 1. – С. 150-152

12. Глущенко, Л. Д., Пілявоз, Т. М., Коваль, Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. // Економіка та суспільство. – 2022. – № 35
13. Гринько, І. Ю. HR-аналітика: інструменти прогнозування плинності кадрів. // Економіка та управління. – 2021. – № 3 (45). – С. 77-83.
14. Дашко, І., Череп, О., Михайліченко, Л. Формування пропозиції робочої сили на підприємствах України у воєнний та післявоєнний періоди. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2023. – № 5. – С. 57-64.
15. Дворник, І., Дворник, О., Гарафонов, О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Моделювання розвитку економічних систем. – 2023. – № 2. – С. 144-152.
16. Деркач, М. С. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни / Українське сьогодні – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни : матеріали Всеукраїнської наукової конференції. // Донецький національний технічний університет. Луцьк. – 2022. – С. 209-211.
17. Джеджула, В., Єпіфанова, І., Ткачук, Л. Управління персоналом підприємств готельно-ресторанного бізнесу. // Науковий журнал «Моделювання розвитку економічних систем». – 2025. – №1. – С. 443-450.
18. Дзямудич, М. І. Ефективність функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві. // Економічний форум. – 2023. – № 1. – С. 3-7
19. Димченко, О. В. Теоретичні аспекти системи кадрового забезпечення підприємства. // Економіка та управління галузями та підприємствами. – 2023. – №31 (59). – С. 25-31.
20. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Аналітичний звіт. // Програма розвитку ООН в Україні. Київ. – 2022. – 77 с.
21. Єлецьких, С. Я., Брижниченко, В. Є. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. // Економічний вісник Донбасу. – 2021. – № 3 (65). – С. 206-215

22. Єпіфанова, І. Ю., Панкова, В. Д., Ткачук, Л. М. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом. // Вісник Хмельницького національного університету. –2021. – № 6. – С. 12-15
23. Жосан, Г., Кириченко, Н. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. // Таврійський науковий вісник. – 2022. – № 2. – С. 46-51.
24. Звіт про управління ТОВ «Нова пошта» за 2025 рік. – 2025. URL: <https://static.novaposhta.ua>
25. Ільєнко, А., Телющенко, В., Дубчак, О. Сучасні кіберзагрози критичної інфраструктури України та світу. // Електронне фахове наукове видання «Кібербезпека: освіта, наука, техніка». – 2025. – № 3.27. – С. 150-164.
26. Кабала, С. А. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. // Матеріали IV Міжнар. наук.- практ. конф. молодих вчених та здобувачів вищої освіти, Україна, м. Львів. – 2024. – С. 60-61.
27. Коваленко, І. Ю. Впровадження механізму зниження плинності персоналу організації : дипломна робота бакалавра: 051 Економіка / Коваленко Ілона Юріївна. – Київ, 2023. – 76 с.
28. Ковальчук, Т. І. Сучасні стратегії утримання персоналу в умовах воєнного стану. // Економіка і держава. – 2023. – № 11. – С. 58-62.
29. Козак, К. Б., Корсікова. Н. М., Петренко, Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. // Економіка харчової промисловості. – 2022. – Т.14. – Вип. 4. –С. 26-34.
30. Колот. А. М. Людський капітал: теорія і практика управління розвитком / А. М. Колот. Київ: КНЕУ, 2021. – 228 с.
31. Куделя. В. І., Яковенко, В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2023. –№ 81-82. – С. 290-297.
32. Куделя, В. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2023. – № 81-82. – С. 290-297

33. Кустріч, Л. О., Кустріч, В. І. Інновації в системі управління персоналом. // Економіка та держава. – 2022. – № 4. – С. 34-38
34. Кучеренко, С. К., Колосов, А. М. Актуальні питання діагностики систем управління підприємств у процесі післявоєнного відновлення. // Бізнес Інформ. – 2024. – № 4. – С. 307-314.
35. Лісогор, Л., Руденко, Н. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2022. – № 4(221). – С. 19-26.
36. Мазур, Н. О. Управління трудовим потенціалом підприємства / Н. О. Мазур. Тернопіль: ТНЕУ, 2021. – 195 с.
37. Маковецька, І. М., Диченко, А. С. Удосконалення системи управління підприємством. // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2024. – № 2 (45). – С. 62-67.
38. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. – 2022. – 280 с.
39. Морозова, М. Особливості управління персоналом. // Економічний аналіз. – 2022. – Т 32. – № 3. – С. 47-53.
40. Морозова, М. Е. Формування кадрової політики організації. // Журнал «Наукові інновації та передові технології». – 2023. – №13 (27). – С.769-783.
41. Мурашко, А. Є. Адаптація персоналу як інструмент зниження плинності кадрів. // Соціально-економічні студії. – 2023. – № 1. – С. 33-38.
42. Назарко, С., Канцур, І., & Познанська, І. Управління людським капіталом в умовах війни. // Економіка та суспільство. – 2022. – С. 41-52.
43. Насад, Н. В., Юрченко, А. В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2023. – № 1-2 (41). – С. 56-58.
44. Олійник, М. Б. Вельбой, Н. М. Роль персоналу та виробничих витрат при ефективному управлінні підприємством. // Агросвіт. – 2021. – № 7-8. – С. 94-102.

45. Осовська, Г., Волківська, А., Серт, І., Соляр, В. Сутність, цілі, основні завдання та тенденції кадрової політики підприємства. // Основи вивчення новітніх теорій та методів. – 2023. – Том. 9. – С. 16-173.
46. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта» <https://novaposhta.ua>
47. Палінчак, М. М., Ножов, Е. М., Сипливий, А. О. Людський розвиток як основа стратегічних перетворень регіональної економічної системи. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2024. – Вип. 50. – С. 93-97.
48. Пашко, О. М. Управління трудовими ресурсами підприємства: навч. посіб. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2023. – 248 с.
49. Петрашевська, А. Д., Колонтай, С. М. Управління персоналом в бізнесструктурах. // Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». – 2024. – № 1. – С. 117-120.
50. Підлісна, Т. В. Аналіз формування державної кадрової політики системи соціальної підтримки населення. // Вісник національного університету цивільного захисту України. Серія «Державне управління». – 2024. – № 1 (20). – С. 307-315.
51. Піхняк, Т. А. Ідентифікація факторів, що впливають на плинність кадрів на підприємстві. // Економіка підприємства. – 2023. – № 142. – С. 23-27
52. Подра, О. П., Петришин, Н. Я., Киричук, І. В. Сучасні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами підприємства. // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. – 2024. – № 1 (11). – С. 49-57
53. Попович, О. О. Персонал як фактор конкурентоспроможності підприємства. // Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія Економіка. – 2021. – Випуск 2 (58). – С. 54-59.
54. Продіус, О. І., Афанасенко, М. А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. // Економіка та суспільство. – 2024. – № 61.

55. Прокоф'єва, К. А. Решетілова, О. М. Зміни у правовому полі кадрового діловодства в сучасних умовах воєнного стану в Україні. // Український журнал будівництва та архітектури. – 2024. – № 2 (020). – С. 72-81.

56. Пшик-Ковальська, О. О., Ковальський, О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. // Науковий вісник. – 2022. – Випуск 4. – С. 88-93.

57. Рекурн, Г. П., Філіна, К. В. Основні причини плинності персоналу на підприємствах роздрібної торгівлі України. // Бізнес Інформ. – 2020. – № 3. – С. 430-436.

58. Севастьянов, В. В.. Фактори плинності персоналу. Матеріали XI Міжнар. наук.- практ. конф., Україна, Одеса: Одеська нац. акад. харч. технологій. – 2023. – С. 475-477.

59. Сердюк, О. І., Кремпоха, Я. С. Інноваційні технології в управління персоналом. // Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Одеса: Національний університет «Одеська політехніка», 2023. – С. 108-110.

61. Сорока, О. & Шинкевич, І. Основні мотиви плинності кадрів на сучасних українських підприємствах роздрібної торгівлі. // Економіка та суспільство. – 2023. – №56

62. Сосян, М. М. Кадрова політика підприємства: особливості формування та впровадження в сучасних умовах господарювання. // Економіка підприємства: теорія та практика: Матеріали XII Всеукраїнської студентської науково-практичної Інтернет-конференції. – 2023. – С. 51-53.

63. Терещенко, І. О. Формування мотиваційної стратегії підприємства в умовах нестабільності. // Видавництво Львівського національного університету, Львів. – 2023. – 234 с.

64. Тулай, О. І., Карпишин, Н. І., Ференс, Б. В. Домінанти збереження та розвитку людського потенціалу в умовах турбулентності глобального світу. // Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти. – 2024. – № 13. – С. 84-98.

65. Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» <https://youcontrol.com.ua>
66. Хлебнікова, Т., Темченко, О., Білінська, О. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. // Економіка та суспільство. – 2023. – № 50
67. Холодницька, А. В., Мотуз, В. О. Використання сучасних інструментів підтримання мотивації та ефективності використання трудового потенціалу персоналу. // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. – 2024. – № 12
68. Череп, О., Калюжна, Ю., Михайліченко, Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип. 48
69. Чернишова, Л., Заложнікова, А. Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. // Економіка та суспільство. – 2023. – № 55
70. Шаповал, О. А. Вплив кадрових ризиків на систему менеджменту персоналу як складову кадрової безпеки підприємства. // Інвестиції: практика та досвід. – 2024. – № 1. – С. 73-77.
71. Шевченко, І. М., & Кравчук, Н. І. Стратегічні підходи до розвитку кадрового потенціалу організації. // Вісник Львівської комерційної академії. Серія: Економіка. – 2022. – №5. – С. 80-85.
72. Шульга, О. А. Управління плинністю кадрів як інструмент забезпечення антикрихкості бізнес-процесів та конкурентного потенціалу в умовах невизначеності. // Цифрова економіка та економічна безпека. – 2026. – № 23 (2). – С. 46-50.
73. Якимова, Н.С. Напрями формування стратегії управління персоналом підприємства з урахуванням механізмів матеріальної мотивації. Економіка і організація управління. – 2023. – №4 (52)
74. Al-Tarawneh, S. S., Al-Sarayreh, A., Abulrhman Alhowas, E. A. Impacts of Strategic Audit to Improve HR Strategies: Moderating Role of Organizational

Adaptation. // An Empirical Study. Webology. – 2022. – Vol. 19. – № 2. – P. 7295-7310.

75. Andriyiv, N., Honchar, M., Mironova, Y., Petrukha, N., Hrytsyshyn, A. The Impact of Military Actions on the Labor Market of Ukraine and the EU: Economic, Social and Security Aspects. // International Journal of Computer Science and Network Security. – 2022. – Vol. 22. – № 5. – C. 693-701.

76. Hnylytska, L., Franchuk, V., Melnyk, S., Nakonechna, N., Leskiv, H., & Hobela, V. Security-oriented model of business risk assessment. // Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. – 2022. – № 4(45). – C. 202-210.

77. Musa Ch, I. The Role of Utilizing Management Audit on Human Resource Effectiveness in the Company. // Economics and Business Journal (ECBIS). – 2024. – Vol. 2. – № 3. – P. 291-296.

78. Karkovska, V., Vesolovska, M. Method of assessing the impact of emotional intelligence on staff efficiency // Ikonomicheski Izsledvania. – 2025. – Vol. 34. – № 2. – C. 129-145.

79. Protsyk, I., Kara, N. Staff turnover in enterprises and ways to reduce. // Young Scientist. – 2020. – Vol. 3. – № 79

80. Supardi, S. Management Audit of the Effectiveness of Human Resources in Government Organizations. // Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi. – 2022. – Vol. 5. – № 2. – P. 681-692.