

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри управління
Рябець Катерина Анатоліївна


(підпис)

«02» червня 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Стратегії зменшення плинності кадрів в умовах нестабільного ринку»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня

кваліфікація: бакалавр менеджменту

Виконала

Студентка групи Моб-1-22-4.Од
Жаровських Валерія Сергіївна


(підпис)

Науковий керівник

доктор економічних наук, професор

Шульга Ольга Антонівна


(підпис)

Київ 2026

АНОТАЦІЯ

Жаровських Валерія Сергіївна

Стратегії зменшення плинності кадрів в умовах нестабільного ринку. К.: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2026.

Науковий керівник – Шульга Ольга Антонівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри управління.

Кваліфікаційна робота розглядає стратегії зменшення плинності кадрів в умовах нестабільного ринку на прикладі ТОВ «ОККО ДРАЙВ». У першому розділі розкрито соціально-економічну сутність плинності кадрів; розглянуто чинники та детермінанти плинності персоналу в умовах ринкової нестабільності та висвітлено світовий досвід та концепції утриманні персоналу. У розділі 2 дано організаційно-економічну характеристику ТОВ «ОККО ДРАЙВ»; проаналізовано динаміку та структуру плинності кадрів на підприємстві; розроблено стратегію утримання персоналу.

Ключові слова: управління плинністю кадрів, стратегії утримання персоналу, рух робочої сили, кадрова політика, рекрутинг.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 43 найменування на 4 сторінках. Повний обсяг роботи складає 53 сторінки, основний текст розміщено на 47 сторінках. Робота містить 12 таблиць і 2 рисунки.

SUMMARY

Zharovskikh Valeria Sergievna

Strategies for changing the length of personnel in the minds of an unstable market. K.: Kiev Metropolitan University named after Boris Grinchenko, Faculty of Economics and Management, 2026.

Scientific quarry – Shulga Olga Antonivna, Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management.

A qualified worker examines strategies for changing the supply of personnel in the minds of an unstable market on the application of OKKO DRIVE LLC. In the first section, the socio-economic essence of the diversity of personnel is revealed; The officials and the determinants of the linearity of the staff in the minds of market instability are examined and light evidence is given to the concepts that are worn out to the staff. Section 2 gives the organizational and economic characteristics of OKKO DRIVE LLC; analyzed the dynamics and structure of the length of personnel in the enterprise; The strategy for staff management has been fragmented.

Key words: workforce management, personnel management strategies, workforce management, personnel policy, recruiting.

Robot structure. The work consists of an entry, two sections, subsections, a list of selected items, which contains 43 items on 4 pages. The main text of the work consists of 53 pages, the main text is placed on 47 pages. Work to revenge 12 tables and 2 drawings.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ЗМЕНШЕННЯ ПЛИННОСТІ КАДРІВ.....	5
1.1. Соціально-економічна сутність плинності кадрів та її роль у забезпеченні стійкості підприємства.....	5
1.2. Чинники та детермінанти плинності персоналу в умовах ринкової нестабільності.....	10
1.3. Світовий досвід та концепції утримання персоналу.....	14
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ПЛИННОСТІ КАДРІВ У ТОВ «ОККО ДРАЙВ» ТА РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «ОККО ДРАЙВ».....	22
2.2. Аналіз динаміки та структури плинності кадрів на підприємстві.....	27
2.3. Стратегія утримання персоналу у ТОВ «ОККО ДРАЙВ» та економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.....	34
Висновки до розділу 2.....	42
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим ступенем невизначеності, посиленням воєнних ризиків та глобалізаційними змінами, людський капітал стає ключовим ресурсом забезпечення конкурентоспроможності будь-якого підприємства. Нестабільність ринку праці, спричинена масовими міграційними процесами та трансформацією ціннісних орієнтирів працівників, провокує зростання показників плинності кадрів, що безпосередньо загрожує операційній стійкості бізнесу.

Високий рівень плинності персоналу зумовлює не лише прямі фінансові збитки, пов'язані з пошуком, відбором та адаптацією нових фахівців, а й спричиняє приховані втрати: деградацію інтелектуального капіталу, розрив сталих внутрішніх комунікацій та зниження загальної продуктивності праці. За таких обставин традиційні методи кадрового менеджменту втрачають свою ефективність, що вимагає розробки та впровадження інноваційних стратегій утримання, які б базувалися на гнучких системах мотивації, психологічній підтримці та створенні безпечного організаційного середовища.

Проблеми збереження трудового потенціалу в умовах нестабільності та соціально-економічних викликів ґрунтовно досліджуються у працях таких сучасних українських дослідників, як, А. Зелінська, А. Калініченко, І. Канцур, О. Кравченко, О. Ковальський, М. Кравченко, С. Лавриненко, С. Назарко, І. Познанська, О. Пшик-Ковальська, Г. П'ятницька, Є. Смертіна, О. Сорока, Л. Тарасович, Н. Шапа, І. Шинкевич та інші.

Мета дослідження полягає в узагальненні теоретичних підходів до формування стратегій зменшення плинності кадрів та розробці практичних рекомендацій щодо їх реалізації для стабілізації персоналу підприємства в умовах нестабільного ринку.

Для досягнення поставленої мети було поставлено такі завдання:

- розкрити соціально-економічну сутність плинності кадрів та її роль у забезпеченні стійкості підприємства;

- розглянути чинники та детермінанти плинності персоналу в умовах ринкової нестабільності;

- висвітлити світовий досвід та концепції утримання персоналу;

- дати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ОККО ДРАЙВ»;

- проаналізувати динаміку та структуру плинності кадрів ні підприємстві;

- розробити стратегію утримання персоналу ТОВ «ОККО ДРАЙВ» та визначити економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства в умовах макроекономічної нестабільності та динамічних змін на ринку праці.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади мінімізації плинності кадрів, спрямованих на підвищення лояльності персоналу та забезпечення кадрової стійкості організації в нестабільному ринковому середовищі.

Методологічну базу дослідження становить комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, обраних відповідно до мети та завдань роботи. Методи теоретичного узагальнення та системний підхід було використано для уточнення понятійно-категоріального апарату щодо сутності плинності кадрів та систематизації її класифікації. Статистико-економічний аналіз використано як інструмент для об'єктивної оцінки інтенсивності руху кадрів, аналізу динаміки звільнень та розрахунку коефіцієнтів утримання працівників. Завдяки методу порівняння було опрацьовано практичний досвід вітчизняних і зарубіжних суб'єктів господарювання щодо впровадження ефективних стратегій збереження людського капіталу. Для візуалізації тенденцій руху персоналу та наочного представлення результатів аналізу кадрової структури в роботі застосовано графічний і табличний методи.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ЗМЕНШЕННЯ ПЛИННОСТІ КАДРІВ

1.1. Соціально-економічна сутність плинності кадрів та її роль у забезпеченні стійкості підприємства

Високий рівень плинності персоналу виступає дестабілізуючим чинником, що здатен істотно підірвати операційну ефективність будь-якої бізнес-структури. Оскільки зростання цього показника прямо корелює з накопиченням організаційних труднощів, стратегічним завданням менеджменту стає розбудова дієвої системи управління рухом кадрів. Така система має базуватися не на ситуативному реагуванні, а на безперервному циклі аналізу, стратегічного планування та впровадження превентивних регулюючих заходів.

По суті, плинність кадрів є динамічною зміною трудового складу, яка фіксує моменти припинення професійних відносин як через добровільне рішення працівника, так і внаслідок управлінських рішень керівництва. Розуміння цієї природи дозволяє розглядати плинність не просто як статистичний факт звільнення, а як індикатор глибинних процесів взаємодії сторін, що потребує постійної корекції.

Перш за все, видається необхідним уточнити понятійний апарат, зокрема змістовне наповнення категорії «плинність кадрів».

Шапа Н.М. та Калініченко А.А. у своїх дослідженнях стверджують, що «плинність» - це негативний залишок від загального обороту кадрів. Якщо оборот може бути плановим (наприклад, вихід на пенсію або переведення на вищу посаду), то плинність завжди свідчить про наявність внутрішніх системних помилок у менеджменті, корпоративній культурі чи системі мотивації [1].

У своїх працях Зелінська А.М., Лавриненко С.О. та Тарасович Л.В., поняття «плинність кадрів» розглядається як [2]:

1. інтегральний показник ефективності всього процесу кадрового забезпечення. Вона відображає підсумкове рішення про припинення взаємодії між роботодавцем та працівником;

2. двостороння оцінка незадоволеності: на відміну від традиційного акценту лише на незадоволеності працівника, автори наголошують на партнерській взаємодії. Плинність є результатом незадоволеності обох сторін:

- з боку працівника: оцінка способів організації праці;
- з боку компанії: оцінка якості виконання завдань, результативності та лояльності фахівця.

П'ятницька Г. Т. розглядає «плинність» як кількісний індикатор інтенсивності оновлення персоналу, що відображає частоту розірвання трудових відносин. Ключовою характеристикою цього процесу є його переважно добровільний характер, коли фахівець приймає рішення про перехід до іншої структури або зміну сфери діяльності, керуючись власними інтересами чи незадоволеністю поточними умовами праці [3].

Узагальнюючи наведені погляди, ми схилиємося до розуміння плинності кадрів як складного соціально-економічного явища, що відображає рівень адаптивності підприємства до запитів персоналу. На нашу думку, плинність кадрів доцільно визначати як інтегральний показник ефективності кадрової політики, що характеризує інтенсивність добровільного розірвання трудових відносин внаслідок невідповідності між очікуваннями працівника та пропозицією роботодавця. Таке трактування дозволяє розглядати плинність не просто як статистичний факт звільнення, а як об'єктивний сигнал для перегляду стратегій мотивації та розвитку персоналу в умовах ринкової нестабільності.

З точки зору соціально-економічної сутності, плинність кадрів варто розглядати як:

- економічний індикатор, що сигналізує про неефективність використання витрат на людський капітал;

- соціальний індикатор, який відображає рівень конфліктності, психологічного дискомфорту та розрив очікувань між роботодавцем і найманим персоналом.

Розглядаючи плинність персоналу як симптом організаційної нестабільності, неможливо оминати метрику, що характеризує життєздатність прийнятих управлінських рішень - коефіцієнт утримання. У сучасній HR-аналітиці саме цей показник виступає ключовим критерієм успішності стратегії збереження кадрів, оскільки він зміщує фокус із факту звільнення на ефективність механізмів закріплення фахівців у штаті підприємства.

Коефіцієнт утримання персоналу - це показник, який демонструє відсоток співробітників, які залишаються в організації протягом конкретного періоду. Інакше кажучи, він оцінює, наскільки ефективно компанія може утримувати своїх працівників протягом встановленого часу.

Значення коефіцієнта утримання свідчить про стабільність трудового колективу та рівень задоволеності працівників. Високий коефіцієнт утримання вказує на те, що співробітники задоволені своїми умовами праці та можливостями для зростання, відчують свою цінність і не планують змінювати роботодавця. Більше того, демонструючи своє задоволення, наприклад, через соціальні медіа компанії, вони можуть залучити нові таланти. Такі співробітники є надзвичайно важливим ресурсом [4].

Плинність кадрів є складним соціально-економічним явищем, яке відображає рух робочої сили та ступінь стабільності трудового колективу. У науковій літературі наводять такі підходи до класифікації цього процесу:

1. За формою виявлення:

- зовнішня плинність - сукупність процесів, пов'язаних зі звільненням працівників та їхнім переходом на інші підприємства або в інші галузі економіки;
- внутрішня плинність - рух кадрів у межах однієї організації (ротація між підрозділами, зміна посад). Хоча працівник залишається в компанії, такі переміщення потребують витрат на адаптацію до нових функціональних обов'язків;

- прихована плинність - стан, за якого працівник формально не розриває трудовий договір, проте фактично втрачає інтерес до результатів праці, що призводить до зниження продуктивності та лояльності.

2. За причинами виникнення:

- активна плинність: ініціюється самим працівником через незадоволеність умовами праці, рівнем заробітної плати або відсутністю кар'єрного росту;

- пасивна плинність: ініціюється роботодавцем (звільнення через невідповідність посаді, порушення дисципліни або скорочення штату). У розрізі фінансових ризиків високий рівень пасивної плинності може свідчити про недоліки у системі відбору персоналу [5].

3. За соціально-економічним значенням:

- природна плинність - становить приблизно 3–5% на рік. Такий рівень вважається позитивним, оскільки забезпечує природне оновлення персоналу, що запобігає застою в ідеях та підходах;

- надлишкова плинність - перевищення нормативних показників, що свідчить про глибокі системні проблеми в управлінні персоналом. Це явище спричиняє прямі економічні втрати та дестабілізує виробничі процеси [6].

4. За ступенем керованості:

- керована - фактори, які піддаються корекції з боку менеджменту (система мотивації, умови праці, соціальні гарантії);

- некерована - обставини, на які організація не має прямого впливу (вихід на пенсію, призов до лав збройних сил, зміна місця проживання сім'ї, стан здоров'я).

5. За професійною ознакою:

- загальна - відображає рух усього штатного складу підприємства.

- професійно-специфічна - аналізується за окремими групами (наприклад, плинність серед лінійного персоналу, фахівців середньої ланки або топ-менеджменту) [7].

Для комплексного аналізу кадрової динаміки використовується система відносних показників. Нижче наведено систему ключових показників (табл.1.1).

Таблиця 1.1 - Показники плинності кадрів

Назва показника	Формула розрахунку	Економічний зміст та інтерпретація
Коефіцієнт плинності кадрів (Кпл)	$K_{пл} = \frac{Чзв.п + Чзв.в}{Чсп} * 100$	Відношення кількості звільнених за власним бажанням (Чзв.в) та за порушення дисципліни (Чзв.п) до середньооблікової чисельності (Чсп). Основний індикатор нестабільності.
Коефіцієнт загального обороту (Коб)	$K_{об} = \frac{Чпр + Чзв}{Чсп} * 100$	Характеризує загальну інтенсивність руху персоналу (прийнятих Чпр та всіх звільнених (Чзв)). Визначає загальну мобільність ресурсів.
Коефіцієнт інтенсивності обороту з прийняття (Кпр)	$K_{пр} = \frac{Чпр}{Чсп} * 100$	Відображає частку нових співробітників у загальній чисельності. Високе значення може вказувати на розширення або компенсацію втрат.
Коефіцієнт інтенсивності обороту зі звільнення (Кзв)	$K_{зв} = \frac{Чзв}{Чсп} * 100$	Показує відсоток усіх звільнених осіб незалежно від причин. Використовується для порівняння з галузевими нормами.
Коефіцієнт стабільності кадрів (Кст)	$K_{ст} = \frac{Чр}{Чсп + Чпр}$	Відношення осіб, що пропрацювали весь рік (Чр), до суми штату та прийнятих. Показник сформованості «ядра» колективу.
Коефіцієнт плинності на стадії адаптації (Кад)	$K_{ад} = \frac{Чзв.ст}{Чпр} * 100$	Частка осіб, які звільнилися протягом першого року (або випробувального терміну Чзв.ст). Свідчить про якість відбору та адаптації.
Коефіцієнт заміщення (Кзам)	$K_{зам} = \frac{Чпр - Чзв}{Чсп}$	Демонструє приріст або скорочення персоналу. Від'ємне значення вказує на вивільнення робочої сили.

Джерело: систематизовано автором на основі [6-9]

Слід наголосити що, висока плинність кадрів негативно впливає на фінансову та загальну стійкість підприємства, оскільки призводить до постійних витрат на пошук і навчання нових працівників. Часта зміна персоналу руйнує внутрішній досвід компанії, уповільнює робочі процеси та знижує якість товарів чи послуг. Через це погіршується репутація організації на ринку, що заважає її стабільному розвитку у довгостроковій перспективі.

Узагальнення теоретичних засад дослідження підтверджує, що плинність кадрів є критичним індикатором ефективності системи управління персоналом. Встановлено, що перехід від пасивної фіксації звільнень до проактивного моніторингу взаємної незадоволеності сторін дозволяє вчасно ідентифікувати недоліки в мотивації та корпоративній культурі. Застосування запропонованої

системи показників, зокрема поєднання коефіцієнтів плинності та утримання, забезпечує об'єктивну оцінку стабільності колективу.

1.2. Чинники та детермінанти плинності персоналу в умовах ринкової нестабільності

Розмежування понять «чинник» та «детермінанта» дозволяє глибше зрозуміти природу кадрової нестабільності. Чинники безпосередньо впливають на рух персоналу в конкретний момент, тоді як детермінанти визначають загальну логіку поведінки працівника на ринку. Рішення про звільнення зазвичай виникає після порівняння поточної роботи з іншими можливостями. Якщо за стабільної економіки цей процес прогнозований, то ринкова турбулентність змінює значення кожного фактора.

Плинність кадрів є багатофакторним процесом із кумулятивним ефектом. Окремі причини, наприклад низька зарплата, рідко діють ізольовано. Економічна напруженість поза компанією посилює внутрішні помилки менеджменту, що змушує фахівця перетнути критичний поріг терпіння. Підприємство втрачає персонал не через одну проблему, а через їхню руйнівну сукупність.

Системний аналіз плинності кадрів передбачає розподіл усіх спонукальних сил на дві фундаментальні групи: зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні). Такий дуалістичний підхід дозволяє менеджменту чітко розмежувати сфери свого безпосереднього впливу та зони, де підприємство змушене застосовувати стратегію адаптації [10].

Екзогенні чинники формуються за межами підприємства та визначають загальну структуру ринку праці. До них ми відносимо:

- економічну кон'юнктуру: рівень інфляції, динаміку реальних доходів населення та стабільність валютного курсу. У періоди економічних спадів працівники стають більш чутливими до розміру грошової винагороди, що робить фактор заробітної плати ключовим тригером переходу до конкурентів;

- стан ринку праці: рівень безробіття та інтенсивність попиту на конкретні професійні групи. Високий попит на фахівців певного профілю (наприклад, у секторі ІТ чи інженерії) створює ситуацію, коли зовнішні пропозиції постійно тиснуть на стабільність внутрішнього кадрового складу;

- соціально-політичні та безпекові умови: міграційні процеси, зміни в трудовому законодавстві та загальний рівень соціальної захищеності в країні.

Ендогенні чинники генеруються безпосередньо всередині організації та відображають якість управлінських процесів. Вони поділяються на:

- виробничо-економічні: умови та режим праці, рівень автоматизації, система матеріального стимулювання та соціальний пакет;

- організаційно-управлінські: стиль керівництва, чіткість постановки завдань, наявність зворотного зв'язку та прозорість критеріїв оцінки персоналу;

- соціально-психологічні: стан корпоративної культури, рівень конфліктності в підрозділах та ступінь задоволеності нематеріальними аспектами праці.

Ринкова нестабільність діє як потужний каталізатор, що загострює всі існуючі дефекти в управлінні персоналом. В умовах високої невизначеності - будь то економічна рецесія, безпекові загрози чи стрімкі технологічні зміни - класичні детермінанти плинності зазнають суттєвої трансформації. Основними специфічними чинниками, що виникають саме в умовах нестабільності, є [11]:

- фактор горизонту планування. Коли майбутнє стає непередбачуваним, працівники схильні до більш імпульсивних рішень про звільнення. Відсутність чіткої стратегії розвитку підприємства в очах персоналу трансформується у ризик втрати роботи, що змушує найбільш кваліфікованих фахівців превентивно шукати більш стабільні структури.

- детермінанта фізичної та психологічної безпеки. У сучасних реаліях цей чинник часто переважає матеріальну вигоду. Плинність може бути спричинена необхідністю релокації, пошуком віддаленого формату роботи або просто потребою у зменшенні стресового навантаження.

- зміна ваги матеріальних та нематеріальних стимулів. В умовах інфляційного тиску фінансова винагорода стає критичним фактором виживання. Проте водночас зростає роль соціального контракту - працівники вище цінують ті компанії, які беруть на себе роль стабільності, забезпечуючи підтримку навіть у складні часи.

Важливо розуміти, що нестабільність створює так званий ефект ножиць. З одного боку, частина персоналу демонструє вимушену лояльність (тримаються за роботу через страх безробіття), що штучно занижує показники плинності. З іншого боку, інтелектуальна еліта підприємства, маючи високу ринкову вартість, стає більш мобільною, оскільки прагне мінімізувати власні ризики за рахунок переходу в більш стабільної організації.

В умовах ринкової нестабільності психологічний стан працівника стає самостійною детермінантою, що визначає динаміку руху кадрів. Якщо в стабільні часи рішення про звільнення зазвичай ґрунтується на раціональному розрахунку, то в період кризи воно часто підживлюється емоційним вигоранням та дефіцитом довіри. Ключовими психологічними чинниками, що впливають на плинність у турбулентному середовищі, є [12]:

- рівень організаційної ідентифікації та лояльності. Коли зовнішнє середовище стає агресивним, працівник шукає соціально-стабільне середовище. Якщо організація не забезпечує відчуття приналежності до спільної справи, соціальні зв'язки розриваються значно швидше. Лояльність у цей період виступає як амортизатор, що стримує персонал від переходу до конкурентів навіть при вищих матеріальних пропозиціях з їхнього боку.

- стрес та професійне вигорання. Робота в умовах невизначеності вимагає підвищених когнітивних та емоційних витрат. Якщо підприємство не впроваджує програми підтримки ментального здоров'я (well-being) та не оптимізує навантаження, виникає ефект втоми від організації, що веде до апатичної плинності.

- довіра до керівництва як детермінанта стабільності. Поведінка лідерів у кризові моменти стає вирішальним чинником. Відсутність прозорості комунікації

або суперечливі дії менеджменту породжують чутки та паніку, що стимулює персонал до пошуку більш надійних роботодавців.

Окремої уваги заслуговує поведінкова стратегія тихого звільнення, яка в умовах нестабільності часто передує фактичному звільненню. Працівник залишається в організації лише формально, виконуючи мінімальний обсяг функцій без жодної ініціативи. Це форма пасивного протесту проти надмірного тиску або невідповідності очікувань реальності.

Завершальним етапом аналізу детермінант плинності кадрів є їх систематизація за критерієм можливості управлінського впливу. В умовах ринкової нестабільності ресурси підприємства зазвичай обмежені, тому менеджменту важливо ідентифікувати саме прикладання тих зусиль, які дадуть максимальний результат у збереженні кадрового ядра. Усі розглянуті чинники можна згрупувати у три ієрархічні рівні [13]:

1) Керовані чинники. Це сфера прямої відповідальності підприємства. Сюди належать система оплати праці, умови на робочому місці, корпоративна культура, прозорість комунікацій та можливості професійного навчання. Саме через ці важелі організація формує свою внутрішню стійкість. Навіть у глибоку кризу грамотна зміна графіка роботи або чесна розмова керівника з командою можуть радикально знизити інтенсивність звільнень.

2) Частково керовані чинники. До них належать соціально-психологічний клімат у конкретних мікрогрупах та особиста лояльність окремих працівників. Підприємство не може повністю контролювати емоційні реакції людини, але може створювати умови (через коучинг, менторство, тімбілдінг), що мінімізують ризик конфліктів та розчарувань.

3) Некеровані чинники (форс-мажорні та екзогенні). Це макроекономічні показники, демографічні кризи, зміни у законодавстві та глобальні безпекові виклики. Організація не здатна змінити ці обставини, тому стратегія стійкості тут полягає у максимально швидкій адаптації [14].

Аналіз детермінант руху кадрів доводить втрату лінійності цього процесу в умовах ринкової турбулентності. Плинність виникає на перетині зовнішніх

економічних шоків та внутрішньої вразливості управлінської моделі підприємства. Взаємодія екзогенних чинників, як-от інфляційний тиск чи безпекові загрози, з ендогенними прорахунками менеджменту створює кумулятивний деструктивний ефект. Організація втрачає здатність утримувати персонал через стиснення горизонту планування та різке зростання потреби працівників у фізичній і психологічній безпеці.

Стратегічна стійкість бізнесу тепер безпосередньо залежить від концентрації зусиль на керованих чинниках. Компанія має змістити фокус із пасивного найму на активне зміцнення інституційної довіри, забезпечення прозорості комунікацій та розширення соціальної підтримки колективу. Такий підхід дозволяє нівелювати ефект ножиць, коли найбільш кваліфіковані фахівці першими залишають підприємство заради безпечніших альтернатив. Фокусування на внутрішній лояльності мінімізує втрати людського капіталу та захищає інтелектуальне ядро організації навіть за умови агресивної зовнішньої кон'юнктури.

1.3. Світовий досвід та концепції утримання персоналу

Розвиток концептуальних підходів до розробки стратегій утримання персоналу безпосередньо відображає трансформацію ролі людини в економічній системі. У класичних теоріях менеджменту (Тейлоризм, Фордизм) утримання базувалося на принципах економічного детермінізму: вважалося, що матеріальна винагорода та жорсткий контроль є достатніми чинниками стабілізації кадрів. Проте сучасна парадигма управління людським капіталом ґрунтується на зовсім інших засадах. Еволюція підходів пройшла шлях від управління кадрами де основною метою була адміністративна фіксація руху персоналу до стратегічного управління талантами. У межах цієї трансформації виокремилися два ключові напрями:

- Реактивний підхід - заходи, що вживаються підприємством лише після появи симптомів зростання плинності (наприклад, термінове підвищення заробітної плати при спробі працівника звільнитися).

- Проактивний підхід - системна побудова такого середовища, у якому працівник відчуває цінність своєї праці та бачить власне майбутнє синхронізованим із майбутнім організації.

В умовах ринкової нестабільності особливого значення набуває резильєнт-орієнтований підхід. Він передбачає, що стратегія утримання має бути не статичною, а гнучкою, здатною швидко реагувати на зовнішні шоки. Тут на зміну традиційному утриманню за будь-яку ціну приходять концепції формування лояльності через довіру, де компанія виступає не просто роботодавцем, а гарантом соціальної безпеки фахівця [15].

У сучасній глобальній практиці управління людським капіталом відбулася концептуальна зміна пріоритетів: від точкових заходів щодо зниження плинності компанії перейшли до побудови цілісних екосистем утримання. Провідні світові корпорації розглядають стабільність штату не як статичний результат, а як наслідок свідомої та безперервної інвестиції в досвід працівника.

Серед найефективніших світових концепцій, що довели свою результативність у турбулентних умовах, слід виділити наступні:

1. Концепція EVP - ціннісна пропозиція роботодавця. Вона є стратегічним маніфестом організації, що визначає унікальний набір матеріальних і нематеріальних переваг, які працівник отримує в обмін на свої компетенції та результативність. Світовий досвід таких технологічних гігантів, як Google, Apple та Microsoft, свідчить, що збалансована EVP, яка базується на автономії, смислому наповненні праці та визнанні, здатна знизити небажану плинність кадрів на 30–50%. В умовах ринкової нестабільності EVP трансформується: акцент зміщується з престижності бренду на гарантії фінансової стабільності та розширені соціальні зобов'язання [16].

2. Стратегія Управління талантами. Цей підхід базується на ідентифікації та пріоритетному утриманні талантів - фахівців, чий вихід завдасть найбільшої

шкоди резильєнтності бізнесу. Світові практики фокусуються на створенні золотого кадрового резерву через інструменти індивідуальних планів розвитку, наставництва та програм прискореного кар'єрного зростання. Для висококваліфікованого фахівця відсутність перспектив розвитку часто стає вагомішим детермінантом звільнення, ніж рівень поточної оплати праці [17].

3. Концепція Well-being. Сучасний світовий менеджмент визнає, що емоційне вигорання є головною причиною прихованої плинності кадрів. Програми Well-being мають системний характер і охоплюють чотири вектори: фізичне здоров'я, ментальний стан, фінансову безпеку та соціальну інтеграцію. Компанії, що інтегрують ці елементи у свою стратегію, демонструють значно вищу стійкість колективу під час криз, оскільки працівники відчують реальну підтримку своєї особистості, а не лише оцінку їхнього функціонального внеску [18].

Наведемо приклади успішної реалізації стратегій утримання персоналу на провідних світових підприємствах, що демонструють різноманітність підходів до кадрової стабілізації. Зокрема, корпорація Google базує свою політику на принципах психологічної безпеки та інтелектуальної автономії, використовуючи інструменти People Analytics для моніторингу емоційного стану колективу. Ключовим елементом їхньої стратегії є надання співробітникам можливості інвестувати до 20% робочого часу у власні інноваційні проєкти, що стимулює творчу активність та професійну самореалізацію [19]. Водночас компанія Netflix впроваджує модель Контекст, а не контроль, яка передбачає високий рівень індивідуальної відповідальності у поєднанні з радикальною прозорістю бізнес-процесів та відсутністю жорсткої регламентації робочого часу. Цей підхід забезпечує утримання талановитих фахівців через формування культури довіри та підтримання конкурентного рівня оплати праці. [20] Суттєво іншою, проте не менш ефективною, є система Job Security японської корпорації Toyota, де стратегічний пріоритет надається гарантованій зайнятості та довгостроковому розвитку працівника. Навіть у періоди економічної нестабільності підприємство уникає скорочень, застосовуючи концепцію безперервного вдосконалення

Kaizen та перенавчання персоналу, що дозволяє конвертувати лояльність фахівців у стабільну операційну ефективність [21].

Дослідження вітчизняного досвіду свідчить про те, що українські підприємства змушені розробляти стратегії утримання в умовах екстремальної нестабільності, де класичні методи часто виявляються недостатніми. Якщо світова практика фокусується на самореалізації та комфорті, то український досвід останніх років змістив акценти на екзистенційну безпеку та соціальну відповідальність. Ключовими детермінантами вітчизняних стратегій утримання є:

1) пріоритет безпекових гарантій та гнучкості. Для багатьох українських компаній (зокрема у секторах ІТ, ритейлу та банківської справи) ключовим інструментом утримання стала релокація персоналу в безпечні регіони або за кордон, а також впровадження систем повного віддаленого доступу. Можливість працювати в безпечних умовах стала вагомим чинником стабілізації кадрового складу, ніж рівень заробітної плати [22];

2) гуманізація корпоративних відносин. Унікальною рисою вітчизняного досвіду є згуртування колективів навколо спільних соціальних цілей. Компанії, що активно допомагають ЗСУ або здійснюють гуманітарні місії, демонструють нижчий рівень плинності. Працівники відчують додатковий сенс у своїй діяльності, що формує надвисокий рівень лояльності, заснований на спільних цінностях;

3) економічна стійкість через соціальний пакет воєнного часу. Вітчизняні роботодавці адаптували системи мотивації, додавши до них специфічні елементи: виплату допомоги на оздоровлення, підтримку сімей мобілізованих співробітників, забезпечення енергонезалежності робочих місць (коворкінги з генераторами та Starlink). Це створює навколо працівника систему виживання, яка є надзвичайно потужним утримуючим фактором [23; 24].

Незважаючи на складні умови, український бізнес демонструє високу адаптивність. Провідні вітчизняні холдинги використовують стратегію людиноцентричного лідерства, де керівництво підтримує постійний прямий

зв'язок із персоналом. Це дозволяє вчасно виявляти критичні настрої та запобігати масовим звільненням через психологічну напругу.

Аналіз вітчизняного досвіду свідчить про високу адаптивність стратегій утримання персоналу до кризових умов функціонування ринку праці. Зокрема, у діяльності провідної IT-компанії SoftServe ключовим інструментом стабілізації кадрового складу є розбудова внутрішньої освітньої екосистеми. Стратегія підприємства базується на індивідуальному плануванні професійної траєкторії кожного фахівця, що дозволяє утримувати кадри через механізми внутрішньої ротації та безперервного підвищення кваліфікації [25].

У свою чергу, агрохолдинг Kernel фокусує увагу на цифровізації HR-функцій та впровадженні інтерактивних платформ для підтримки зворотного зв'язку. Стратегія компанії спрямована на подолання територіальної роз'єднаності підрозділів через гейміфіковані системи визнання заслуг працівників та прозору систему матеріальної мотивації, що забезпечує високу залученість персоналу навіть у віддалених регіонах. Такий підхід українських роботодавців демонструє трансформацію кадрової політики від суто адміністративного контролю до створення ціннісного середовища, яке сприяє закріпленню фахівців у штаті підприємства [26].

Зіставлення світового та вітчизняного досвіду дозволяє констатувати, що при спільній меті - мінімізації втрат людського капіталу - методи та пріоритети значно різняться залежно від стабільності економічного середовища. Для наочності порівняємо ключові аспекти стратегій у таблиці 1.2.

Проведений аналіз свідчить, що український досвід є більш інклюзивним та емоційно насиченим. Якщо за кордоном стратегія утримання - це частина HR-маркетингу, то в Україні вона стала частиною HR-дипломатії. Слід зауважити, що багато закордонних інструментів, таких як EVP чи залученість, успішно інтегруються в практику українських компаній. Наприклад, Well-being у західному розумінні може означати абонемент у спортзал, тоді як в українському контексті це - послуги психотерапевта для подолання ПТСР (посттравматичний стресовий розлад) та допомога в облаштуванні побуту при переїзді [27].

Таблиця 1.2 - Порівняльна характеристика стратегій утримання персоналу

Критерій порівняння	Світова практика (стабільні ринки)	Вітчизняна практика (нестабільні ринки)
Домінуючий фокус	Самореалізація, кар'єра, баланс "робота-життя"	Безпека, фінансова стабільність, фізичне виживання
Роль заробітної плати	Гігієнічний чинник (має бути "в ринку")	Пріоритетний чинник (засіб страхування ризиків)
Інструментарій	Програми Well-being, гейміфікація, акції компанії	Релокація, енергонезалежність, пряма фінансова допомога.
Комунікації	Регулярні фідбеки, корпоративні соцмережі	Кризовий менеджмент, прямий зв'язок із власниками/топ-менеджментом
Горизонт планування	3–5 років (кар'єрні треки)	Від 1 місяця до 1 року (адаптивне планування)

Джерело: згенеровано за допомогою ШІ Джиміні

Таким чином, вітчизняні стратегії сьогодні є більш гнучкими та соціально орієнтованими, оскільки вони базуються на задоволенні фундаментальних потреб безпеки, що в підсумку створює значно міцніші лояльні зв'язки між працівником та організацією.

На основі проведеного порівняльного аналізу та дослідження еволюції управлінських підходів, ми можемо сформулювати цілісну концептуальну модель стратегії утримання. Вона має базуватися не на статичних заходах, а на динамічній адаптації до потреб персоналу в умовах турбулентності. Ефективна стратегія утримання в сучасних реаліях повинна інтегрувати три функціональні рівні:

- фундаментальний рівень - забезпечення базових потреб. Сюди відноситься справедлива та своєчасна оплата праці, безпека робочого місця, фізична підтримка (релокація, медичне страхування). Без цього рівня будь-які інші заходи сприймаються персоналом як нещирі;

- психо-емоційний рівень - формування відчуття приналежності. Це реалізується через прозору внутрішню комунікацію, підтримку ментального

здоров'я та визнання внеску кожного фахівця. У періоди нестабільності працівник залишається там, де він відчуває себе частиною спільноти [28];

- перспективний рівень - створення бачення майбутнього. Навіть у кризу працівник має розуміти, як розвиватимуться його компетенції. Управління талантами та залучення до соціально значущих проєктів (наприклад, відбудова чи волонтерство) створюють довгострокову прив'язаність до компанії.

Запропонована концепція базується на принципі динамічного пріоритету: менеджмент має постійно переглядати вагу кожного рівня залежно від зміни зовнішніх обставин. В моменти пікової нестабільності фокус зміщується на перший рівень, а під час відносної стабілізації - на другий та третій.

Висновки до розділу 1

У 1 розділі узагальнено теоретичні основи дослідження плинності кадрів, визначено головні причини її виникнення та оцінено сучасні підходи до утримання працівників. За результатами аналізу сформульовано такі висновки.

Уточнено зміст поняття «плинність кадрів». Її визначено як показник ефективності кадрової політики, що показує частоту добровільного звільнення працівників через невідповідність між їхніми очікуваннями та реальними умовами праці. Плинність кадрів доцільно розглядати як економічний показник ефективності витрат на персонал та соціальний показник рівень комфорту й конфліктності у колективі.

Впорядковано класифікацію руху персоналу. Виділено зовнішню, внутрішню та приховану плинність кадрів. Також визначено межу між природною плинністю (3–5% на рік, що сприяє оновленню колективу) та надлишковою, яка завдає підприємству збитків і порушує робочі процеси.

Сформовано систему показників для оцінювання кадрових змін. Обґрунтовано доцільність розрахунку коефіцієнтів плинності, загального обороту, прийняття, звільнення, стабільності та заміщення кадрів. Важливе значення має коефіцієнт утримання, який показує відсоток співробітників, що залишаються працювати в компанії протягом певного часу.

Групувано чинники кадрової нестабільності. Усі причини звільнень розділено на зовнішні (стан економіки, рівень інфляції, ситуація на ринку праці, безпекові умови) та внутрішні (умови праці, рівень заробітної плати, стиль керівництва, психологічний клімат). Виявлено, що під час кризи загальна плінність може знижуватися через страх втратити роботу, але найбільш кваліфіковані фахівці все одно активно шукають стабільніші варіанти.

Доведено, що в умовах ринкової нестабільності причини звільнень змінюються. Рішення про звільнення рідко приймається через одну проблему, найчастіше це результат поєднання кількох факторів. У періоди кризи на перший план виходять не лише гроші, а й потреба у фізичній та психологічній безпеці, рівень стресу, а також довіра до рішень керівництва.

Оцінено світовий та український досвід утримання персоналу. Порівняльний аналіз показав, що якщо провідні іноземні компанії роблять акцент на самореалізації, розвитку кар'єри та балансі між роботою й особистим життям, то українські підприємства сьогодні змушені першочергово забезпечувати безпеку, допомагати з релокацією, створювати належні умови для роботи під час криз та надавати пряму соціальну підтримку.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ПЛИННОСТІ КАДРІВ У ТОВ «ОККО ДРАЙВ» ТА РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «ОККО ДРАЙВ»

ТОВ «ОККО ДРАЙВ» є зареєстрованою юридичною особою з 30 червня 1994 року. Статутний капітал товариства становить 14 500,00 гривень. Станом на 20 лютого 2026 року організація функціонує та перебуває в активному стані. Керівником підприємства є Рассказов Дмитро Сергійович.

Мережа ТОВ «ОККО ДРАЙВ» займається роздрібною та оптовою торгівлею паливом, скрапленням газом, а також розвиває супутній сервіс.

ТОВ «ОККО ДРАЙВ» є одним із беззаперечних лідерів паливного ринку України та входить до переліку найбільших платників податків країни. Мережа налічує понад 400 автозаправних комплексів, утримуючи провідні позиції у преміум-сегменті завдяки реалізації брендового пального (Pulls) та високому рівню клієнтського сервісу.

Фактична організаційна структура компанії є лінійно-функціональною: вона поєднує вертикальну ієрархію управління з горизонтальною спеціалізацією функціональних підрозділів. На вершині ієрархії знаходяться органи корпоративного управління – Загальні збори акціонерів та Наглядова рада, а виконавчі функції зосереджені у Правлінні (рис. 2.1) [30].

Структура відображає класичну вертикаль управління: стратегічний рівень (Загальні збори, Наглядова рада) → виконавчий рівень (Правління, департаменти) → операційний рівень (регіональні менеджери, директори АЗС, персонал станцій). Функціональні департаменти (комерційний, фінансовий, логістики, нон-фьюел, юридичний, HR, IT) забезпечують горизонтальну координацію в межах своїх компетенцій.



Рисунок 2.1. Організаційна структура ТОВ «ОККО ДРАЙВ» [30]

Характерними рисами лінійно-функціональної структури ТОВ «ОККО ДРАЙВ» є: чітке розмежування повноважень між рівнями управління; централізоване прийняття стратегічних рішень при певній децентралізації оперативних; висока стандартизація операційних процесів на АЗС; розгалужена регіональна мережа з семи управлінських регіонів.

Стратегія розвитку ТОВ «ОККО ДРАЙВ» формується на рівні Загальних зборів акціонерів та Наглядової ради і реалізується через систему середньострокових і короткострокових планових завдань. Стратегічне планування в ТОВ «ОККО ДРАЙВ» базується на принципах Кодексу корпоративного управління та спрямоване на забезпечення стійкого зростання, підвищення конкурентоспроможності мережі та виконання соціальної місії компанії як одного з найбільших роботодавців і платників податків країни.

Стратегічна місія ТОВ «ОККО ДРАЙВ» полягає у забезпеченні споживачів якісними паливно-мастильними матеріалами та супутніми

послугами, підтриманні статусу провідної паливної мережі України, а також у внеску в енергетичну безпеку країни в умовах воєнного стану.

ТОВ «ОККО ДРАЙВ» має декілька стратегічних пріоритетів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1- Стратегічні напрями розвитку ТОВ «ОККО ДРАЙВ» на найближчу перспективу

Стратегічний напрям	Конкретні завдання	Очікуваний результат
Розширення мережі АЗС	Будівництво нових станцій; відновлення пошкоджених об'єктів після деокупації	Збільшення частки ринку роздрібною торгівлі паливом
Розвиток нон-фьюел напрямку	Розширення меню ТОВ «ОККО ДРАЙВ»-кафе; збільшення асортименту магазинів на АЗС	Зростання виручки з нон-фьюел на 20–25%
Цифрова трансформація	Вдосконалення мобільного застосунку; розвиток програми ТОВ «ОККО ДРАЙВ» Club; впровадження AI-аналітики	Зростання кількості активних учасників програми лояльності
Логістика та постачання	Розширення автопарку; диверсифікація постачальників палива	Зниження залежності від єдиного постачальника; скорочення витрат
Управління персоналом	Підвищення рівня оплати праці; програми навчання; утримання кадрів в умовах воєнного стану	Зниження плинності кадрів; зростання продуктивності праці
Фінансова стійкість	Управління борговим навантаженням; оптимізація операційних витрат	Підтримка власного капіталу на рівні 13+ млрд грн

Джерело: складено автором за даними підприємства [30]

Окремим стратегічним напрямом є розвиток людського капіталу. Серед планових завдань на найближчу перспективу виділяють:

– подальше зростання фонду оплати праці – орієнтир на рівні +15–18% щорічно для утримання конкурентоспроможної заробітної плати в умовах інфляції;

- розвиток внутрішнього навчання – розширення програм корпоративного навчання (дистанційні курси, наставництво, управлінські тренінги);
- програми підтримки мобілізованих працівників – збереження робочих місць, виплати сім'ям, реінтеграція після демобілізації;
- автоматизація кадрових процесів – впровадження HRM-систем для управління персоналом, обліку робочого часу та оцінки продуктивності.

Також для оцінки фінансового стану та стабільності підприємства нами було проведено аналіз основних фінансових показників підприємства за 2022-2024 рр. (табл. 2.2).

**Таблиця 2.2 - Динаміка фінансових показників ТОВ «ОККО ДРАЙВ»
за 2023–2025 рр. , тис. грн.**

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2025/2023, (+/-)	Темп приросту 2025/2023, (%)
Необоротні активи (основні засоби)	6 141,70	6 800,00	6 920,40	+778,70	+12,68%
Оборотні активи	5 200,00	6 950,00	8 100,00	+2 900,00	+55,77%
Разом активи (валюта балансу)	17 421,00	20 312,00	23 985,00	+6 564,00	+37,68%
Власний капітал	6 903,00	11 640,00	13 141,00	+6 238,00	+90,37%
Довгострокові зобов'язання	4 100,00	3 800,00	4 200,00	+100,00	+2,44%
Поточні зобов'язання	6 418,00	4 871,00	6 643,00	+225,00	+3,51%
у т.ч. кредити банків	2 800,00	3 100,00	3 360,00	+560,00	+20,00%
Чистий дохід від реалізації	12 450,00	14 830,00	17 120,00	+4 670,00	+37,51%
Собівартість реалізації	9 100,00	10 500,00	12 000,00	+2 900,00	+31,87%
Валовий прибуток	3 350,00	4 330,00	5 120,00	+1 770,00	+52,84%
Операційні витрати	1 800,00	2 150,00	2 400,00	+600,00	+33,33%
Операційний прибуток	1 550,00	2 180,00	2 720,00	+1 170,00	+75,48%
Чистий прибуток	1 100,00	1 850,00	2 250,00	+1 150,00	+104,55%
Фонд оплати праці (ФОП)	680,00	850,00	1 003,00	+323,00	+47,50%

Джерело: складено автором за даними підприємства [30]

Аналіз динаміки валюти балансу вказує на розширення масштабів діяльності підприємства, оскільки загальна вартість активів збільшилася на 6 564,00 тис. грн., або на 37,68% протягом 2023-2025 рр. Головним рушієм цього процесу стало нарощування оборотних активів, які зросли на 2 900,00 тис. грн.

(на 55,77%), тоді як капітальні інвестиції в необоротні активи збільшувалися стриманішими темпами на 12,68%. Така динаміка забезпечила підвищення ліквідності структури майна організації.

Позитивні зміни у структурі пасивів пов'язані зі зміцненням фінансової незалежності, адже власний капітал зріс на 6 238,00 тис. грн., тобто майже вдвічі протягом 2023-2025 рр.. Водночас довгострокові зобов'язання збільшилися лише на 2,44%, а поточні борги на 3,51%. Це свідчить про те, що розширення діяльності фінансувалося переважно за рахунок реінвестування внутрішніх ресурсів, а не через накопичення небезпечного обсягу зовнішніх запозичень.

Ефективність операційної діяльності підтверджується зростанням чистого доходу від реалізації на 4 670,00 тис. грн., що становить 37,51%. При цьому витратна частина контролювалася менеджментом, оскільки собівартість продукції зростала повільніше за виторг і збільшилася на 31,87%. Завдяки випереджальним темпам генерування доходів валовий прибуток компанії підвищився на 1 770,00 тис. грн., або на 52,84% у 2025 р. в порівнянні з 2023 р..

Кінцеві фінансові результати демонструють найвищу динаміку розвитку, де операційний прибуток зріс на 75,48%, а чистий прибуток збільшився на 1 150,00 тис. грн, продемонструвавши приріст на 104,55%. Співвідношення, за якого темпи росту прибутку перевищують темпи росту доходів, свідчить про підвищення загальної рентабельності бізнесу. Зростання фонду оплати праці на 47,50% у 2025 р. є економічно виправданим, оскільки воно повністю забезпечене підвищенням результативності роботи підприємства.

Підприємство демонструє стійку тенденцію економічного зростання. Головні ознаки позитивного тренду дотримання «золотого правила економіки» темпи росту прибутку випереджають виторг, а виторг випереджає витрати, суттєве зміцнення власного капіталу та підвищення операційної ефективності.

2.2. Аналіз динаміки та структури плинності кадрів на підприємстві

Стабільність колективу - це основа фінансової безпеки будь-якої компанії. Звільнення людей і кадровий рух ніколи не відбуваються самі по собі, адже вони одразу б'ють по внутрішній структурі підприємства. Коли змінюється пропорція між керівниками, спеціалістами та робітниками, порушується професійний баланс. Через це бізнес втрачає здатність швидко реагувати на зміни на ринку. Оскільки в різних відділах люди звільняються нерівномірно, логічно почати аналіз із простої оцінки: скільки працівників ми маємо, як змінюється їхня кількість та хто саме йде з компанії [31].

У табл. 2.3 наведено аналіз структури трудових ресурсів підприємства.

Таблиця 2.3 - Структура трудових ресурсів ТОВ «ОККО ДРАЙВ» за 2023–2025 рр. (у % до загальної чисельності)

Категорії персоналу	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2025/2023, (+/-)
1. Управлінський персонал (керівники департаментів, директори нафтобаз, начальники АЗК та їхні заступники)	7,20	7,05	6,90	-0,30
2. Спеціалісти та службовці (офісний персонал: фінансисти, HR, IT, логісти, юристи, маркетологи)	11,50	12,10	12,80	+1,30
3. Лінійний (виробничо-операційний) персонал (оператори АЗК, касири, кухарі, бариста, водії бензовозів, працівники нафтобаз)	81,30	80,85	80,30	-1,00
Разом	100,00	100,00	100,00	X

Джерело: розраховано автором за даними підприємства [30]

За даними табл. 2.3 можна побачити, що лінійні працівники становлять понад 80% колективу, залишаючись основою діяльності підприємства. Автоматизація процесів та впровадження кас самообслуговування на АЗК скоротили частку цієї групи на 1 %. Висока мобільність цих кадрів та їхня чутливість до рівня оплати праці створюють основні ризики для стабільної роботи підприємства.

Частка офісних фахівців та службовців зросла з 11,50% до 12,80%. Таке розширення посилює аналітичний контроль за ризиками в умовах нестабільності. Одночасно підприємство оптимізувало управлінський апарат, зменшивши кількість керівних посад до 6,90% за умови збереження загальної керованості компанії. Бізнес-модель підприємства зберігає критичну залежність від стабільності лінійного персоналу. Будь-яке зростання плинності кадрів у цій групі безпосередньо загрожує роботі сервісу та логістики.

Для дослідження плинності персоналу доцільно провести оцінку руху персоналу протягом 2023-2025 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Динаміка руху персоналу та плинності кадрів на підприємстві за 2023–2025 рр.

Показники руху персоналу	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2025/2023, (+/-)
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	68	79	85	+17
Прийнято працівників, осіб	23	33	32	+9
Вибуло працівників (усього), осіб	19	22	26	+7
у тому числі:				
- за власним бажанням та порушення дисципліни (плинність)	19	22	26	+7
- з інших причин	0	0	0	0

Джерело: розраховано автором за даними підприємства [30]

Аналіз руху робочої сили за 2023–2025 роки дозволяє оцінити стабільність трудових ресурсів підприємства. Протягом цього періоду середньооблікова чисельність персоналу зросла з 68 до 85 осіб. Приріст штату на 17 осіб пов'язаний із розширенням діяльності та створенням нових робочих місць. Для цього менеджмент залучив 88 нових співробітників, що підтверджує високу активність найму. Водночас зросла кількість звільнених працівників - з 19 осіб у 2023 році до 26 осіб у 2025 році. Усі звільнення відбулися за власним бажанням або через порушення дисципліни, тобто належать до непродуктивного вибуття. Такі обсяги звільнень свідчать про кадрові ризики та складнощі із закріпленням новоприйнятих співробітників на робочих місцях. Постійна зміна персоналу

зумовлює додаткові витрати на рекрутинг, відбір і адаптацію, а також знижує загальну продуктивність праці й стабільність операційних процесів [32-33].

Отже, результати аналізу вказують на необхідність удосконалення кадрової політики. Оскільки компанія збільшує фонд оплати праці та розширює штат, подальші заходи мають бути спрямовані на стабілізацію колективу і зменшення кількості звільнень.

Для оцінки інтенсивності руху та плинності кадрів на підприємстві розрахуємо систему відносних показників за період 2023–2025 років (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Динаміка коефіцієнтів інтенсивності руху та плинності кадрів за 2023–2025 рр.

Показники руху персоналу	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2025/2023, (+/-)
Коефіцієнт інтенсивності обороту з прийняття	0,338	0,418	0,376	+3,8
Коефіцієнт інтенсивності обороту зі звільнення	0,279	0,278	0,306	+2,7
Коефіцієнт загального обороту	0,618	0,696	0,682	+6,4
Коефіцієнт плинності кадрів	0,279	0,278	0,306	+2,7
Коефіцієнт заміщення кадрів	+0,059	+0,139	+0,071	+1,2

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства [30]

За даними табл. 2.5, майже 70% колективу оновилося у 2025 році, що вказує на надмірну та небезпечну швидкість руху кадрів. Компанія перебуває у стані постійної зміни працівників. Така інтенсивність заважає команді згуртуватися та працювати злагоджено. Темпи найму стабільно випереджають звільнення, що дозволяє підприємству постійно збільшувати кількість персоналу. Причиною такого високого показника є змушений найм людей переважно для того, щоб закрити дірки від масового звільнення попередніх, а не лише для розширення.

Критична аномалія - зростання плинності кадрів до 30,6% у 2025 році. Підприємство втрачає кожного третього працівника. Це означає провал у втриманні людей компанія добре вміє запрошувати фахівців, але вони не затримуються в команді. Основними чинниками зростання плинності є

незадовільні умови праці, відставання темпів зростання заробітної плати від середньоринкового рівня, а також криза адаптації (частина персоналу, масово прийнята у 2024 році за коефіцієнтом 0,418, не змогла прижитися і звільнилася у 2025 році). Витрати на пошук персоналу перетворюються на збитки через слабку адаптацію новачків [34]. Постійна втрата досвіду руйнує стабільність бізнесу та знецінює успіхи у наймі. Потрібно негайно перенести увагу з ринку праці на внутрішні умови. Без створення лояльності колективу нескінченний набір кадрів лише виснажує ресурси компанії. Для проведення всебічного структурного аналізу плинності кадрів за 2023–2025 роки доцільно декомпонувати загальну кількість звільнених працівників за ключовими аналітичними розрізами. Розподіл кадрових втрат за мотиваційними чинниками та посадовими рівнями дозволяє локалізувати джерела організаційної нестабільності підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Структурний розподіл звільнених працівників за причинами та категоріями у 2023–2025 рр. ,осіб

Аналітичні розрізи вибуття персоналу	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Динаміка, 2025/2023 (+/-)
За причинами звільнення:				
- власне бажання	19	22	26	+7
з них: через незадоволеність оплатою та умовами праці	14	17	21	+7
через територіальну локацію / сімейні обставини	5	5	5	0
- ініціатива адміністрації (порушення дисципліни)	0	0	0	0
За категоріями персоналу:				
- управлінський персонал (керівники)	1	0	1	0
- спеціалісти та фахівці	2	3	3	+1
- лінійний та технічний персонал	16	19	22	+6
Усього звільнених працівників	19	22	26	+7

Джерело: розраховано на основі первинної звітності підприємства [30]

За даними табл. 2.6, видно що перевага добровільних звільнень фіксує недоліки в системі оплати праці та мотивації персоналу. Зростання кількості працівників, які залишили підприємство через низький дохід (з 14 до 21 особи), підтверджує невідповідність зарплат ринковим рівням. Оскільки адміністрація не ініціює звільнення самостійно, компанія втрачає кадри пасивно.

Підприємство не проводить відбору кращих фахівців, що призводить до якісного погіршення складу колективу. Рядові працівники та технічний персонал забезпечують понад 84% усіх звільнень, що робить роботу підприємства нестабільною. Організація утримує керівників, проте постійна зміна виконавців загрожує безперервності виробничих процесів. Плинність серед лінійного персоналу нівелює управлінські успіхи та створює постійні ризики для щоденної діяльності. Стабільний розвиток бізнесу неможливий без зупинки відтоку працівників на рядових посадах [35]. Вивчення тривалості роботи працівників до моменту їхнього звільнення у поєднанні з віковим зрізом дозволяє оцінити якість HR-процесів на етапі адаптації (рис. 2.2).

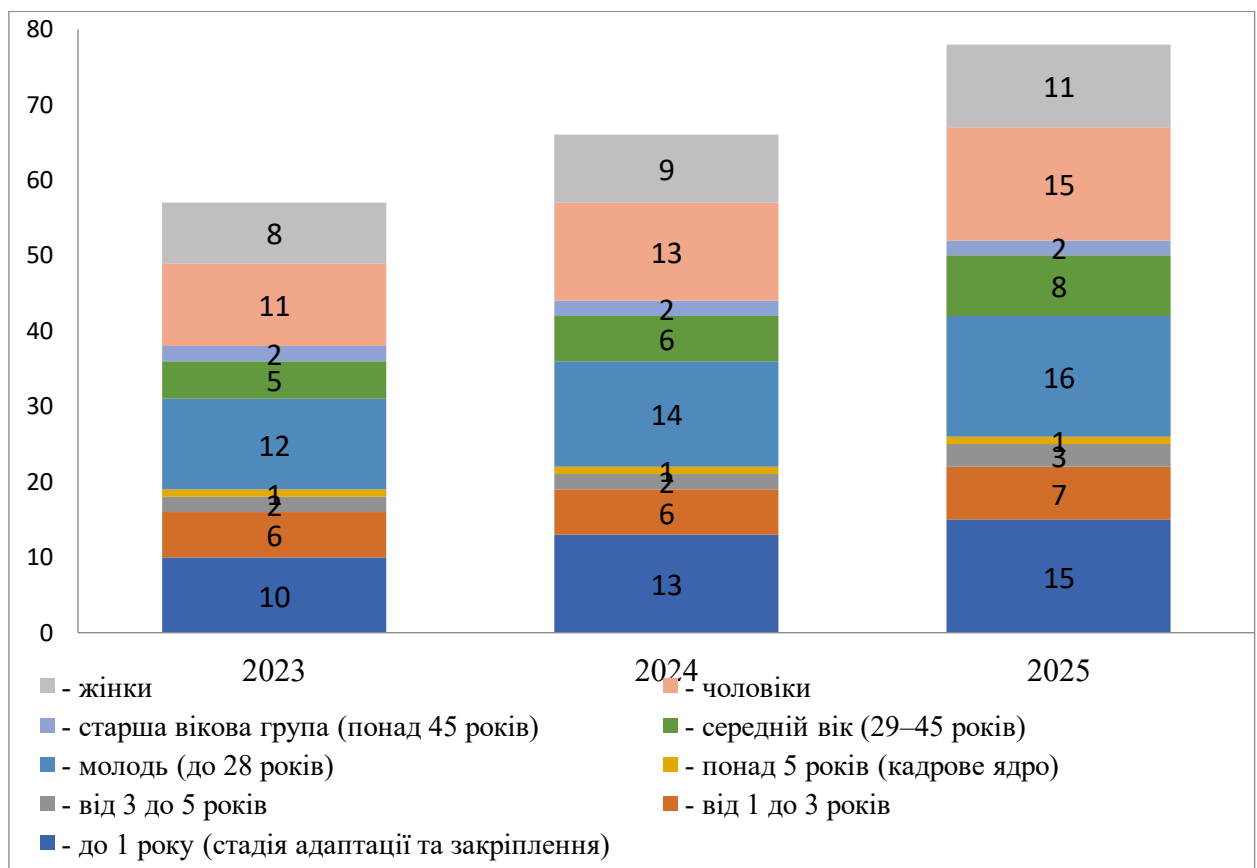


Рисунок 2.2 - Структура плинності кадрів за стажем та демографічними ознаками у 2023–2025 рр. , осіб

Джерело: розраховано на основі первинної звітності підприємства

Дані рис. 2.1 свідчать що понад 50% усіх звільнень припадає на працівників протягом першого року їхньої роботи на підприємстві. У 2025 році

15 осіб із 26 (57,7%) залишили компанію, не завершивши початковий етап професійної адаптації. Такі втрати вказують на недоліки в системі навчання новачків та відсутність належної підтримки на старті. Натомість кадрові ресурси зі стажем понад п'ять років демонструють високу стійкість: щороку звільняється лише один досвідчений фахівець. Основна проблема втримання персоналу зосереджена виключно на рівні першого року роботи.

Молодь віком до 28 років формує понад 60% загального відтоку працівників. Ця вікова група відзначається високою мобільністю та підвищеними вимогами до гнучкості графіку роботи. Відсутність швидкого кар'єрного просування спонукає молодих фахівців до зміни місця праці, що знижує загальну стабільність колективу. Плинність кадрів має чітко виражений віковий характер.

Гендерна структура звільнень відображає специфіку технічних та логістичних посад компанії. У 2025 році частка чоловіків серед тих, хто залишив підприємство, склала 57,7%, що відповідає загальному складу лінійного персоналу. Показники вибуття чоловіків та жінок є відносно збалансованими. Компанія втрачає переважно молодих чоловіків на рядових посадах, що створює постійну потребу в оновленні технічного персоналу [36].

На основі вищевикладеного, можна зробити висновок що плинність кадрів на рівні 30,6% ідентифікує системну кризу втримання персоналу та безпосередньо загрожує стабільності бізнесу. Компанія втрачає кожного третього працівника, що повністю нівелює результати активного рекрутингу. Підприємство успішно залучає людей на ринку, але не може перетворити їх на стійке професійне ядро.

Невідповідність зарплати ринковим рівням спонукає лінійний персонал та молодь до звільнення протягом першого року роботи. На цю групу припадає понад 84% загального відтоку. Оскільки 57% новачків ідуть до завершення адаптації, інвестиції в їхній пошук і навчання перетворюються на чисті збитки, не встигаючи окупитися продуктивністю праці.

Бізнес фактично фінансує підготовку кадрів для конкурентів через постійну зміну виконавців. Стабілізація масових професій через покращення оплати та умов адаптації є базовою умовою операційної безпеки. Подальший розвиток неможливий без негайного перенесення управлінської уваги з ринку праці на внутрішню лояльність колективу.

Узагальнення результатів дослідження руху робочої сили дозволяє оцінити ефективність кадрового менеджменту ТОВ «ОККО ДРАЙВ». Розрахунки свідчать, що на підприємстві діє екстенсивна стратегія кадрового забезпечення. Вона фокусується на постійному агресивному рекрутингу, а не на утриманні працівників. HR-інструменти орієнтовані переважно на зовнішній ринок праці, що забезпечує приплив нових кадрів і зростання чисельності штату. Проте внутрішня система утримання є неефективною, оскільки менеджмент не здатен перетворити нових співробітників на стабільне професійне ядро компанії.

Сформована кадрова політика не справляється зі своїми завданнями через кілька причин. Ключова проблема локалізована на стадії професійної адаптації, де компанія втрачає понад половину новачків протягом першого року роботи. Фінансуючи масовий підбір, підприємство зазнає прямих збитків, оскільки витрати на пошук людей не встигають окупитися їхньою продуктивністю.

2.3. Стратегія утримання персоналу у ТОВ «ОККО ДРАЙВ» та економічний ефект від впровадження запропонованих заходів

Висока плинність персоналу генерує значні операційні ризики та приховані фінансові збитки. Критичний відтік лінійних працівників та слабка адаптація новачків підтверджують повну вичерпаність екстенсивної моделі розвитку. Компанія має змінити фокус із постійного зовнішнього найму на системне втримання досвідчених фахівців.

Запропонована стратегія оптимізує витрати на рекрутинг та забезпечує безперервність бізнес-процесів. Для досягнення цієї мети підприємство впроваджує систему грейдів для прозорого матеріального стимулювання та

розгортає програми наставництва для підтримки нових співробітників. Цифровізація моніторингу дозволить виявляти кадрові ризики на ранніх етапах. Ці заходи підвищують загальну продуктивність праці та зупиняють відтік людського капіталу. Реалізація плану мінімізує фінансові втрати та зміцнить внутрішню стійкість колективу. Компанія переходить від пасивного спостереження за плинністю до активного управління лояльністю персоналу. Такий підхід гарантує стабільність операційної діяльності навіть за несприятливих ринкових умов. Стабілізація штату стає головним внутрішнім ресурсом для подальшого зростання холдингу [38].

Компанія усуває базовий чинник кадрової нестабільності через впровадження системи грейдів та KPI-преміювання. Оновлена шкала оплати праці трансформує пасивну витратну модель у гнучкий інструмент стимулювання індивідуальної продуктивності. ТОВ «ОККО ДРАЙВ» запроваджує диференційовану ієрархію професійного зростання, спираючись на успішний досвід провідних вітчизняних мереж АЗС. Такий підхід перетворює зарплатний фонд на керовану інвестицію в результативність кожного співробітника.

Нова система мотивації розділяє персонал на два стратегічні блоки для адресного впливу на втримання кадрів. Масові робітничі посади лінійної ланки отримують п'ятирівневу шкалу - від учня до старшого майстра. Ця градація створює для новачків зрозумілі орієнтири фінансового розвитку вже з перших місяців роботи, що безпосередньо знижує ризик їхнього передчасного звільнення. Компанія дає лінійному персоналу чіткий кар'єрний маршрут, перетворюючи рядову позицію на перспективний етап професійного розвитку. Стабільність виконавчої ланки стає основою операційної безпеки бізнесу [39].

Чотирирівнева модель для офісного та інженерно-технічного персоналу враховує рівень відповідальності та експертність фахівця. Система оцінки базується на складності завдань та реальному внеску фахівця в загальний результат бізнесу. Перехід між грейдами жорстко залежить від прозорих показників ефективності (KPI), що повністю усуває суб'єктивізм в оцінці праці

керівництвом. Підприємство посилює внутрішню конкуренцію та спонукає спеціалістів до постійного вдосконалення навичок. Прозорість правил підвищує лояльність досвідченого персоналу та зміцнює інтелектуальне ядро компанії.

Адміністрація підприємства погоджує впровадження грейдингу із засновниками через необхідність розширення бюджету фонду оплати праці. Реалізація реформи має середній рівень складності та вимагає постійної координації з фінансово-бухгалтерською службою. Легалізація нових умов мотивації проходить через затвердження Положення про оплату праці та підписання додаткових угод із кожним співробітником. Процес завершується виданням наказу директора про введення в дію оновленого штатного розпису. Чіткий алгоритм дій гарантує правову стійкість змін та усуває ризики трудових спорів. Компанія створює надійний фундамент для довгострокового утримання фахівців [40].

Масштабування окладів та впровадження KPI-преміювання збільшують інвестиційні витрати на 960 тисяч гривень на рік. Прогнозний обсяг інвестицій у розмірі 960 тис. грн. на впровадження системи грейдування є калькуляцією витрат на повну реструктуризацію системи оплати праці. Ця сума включає три базові компоненти:

- 1) 250 тис. грн. - фінансування аналітичного етапу (кадровий аудит, оцінювання робочих місць та опис нових посадових інструкцій);
- 2) 110 тис. грн. - технічна інтеграція (модернізація кадрових модулів автоматизованого обліку BAS / 1С для автоматичного розрахунку KPI);
- 3) 600 тис. грн. - формування стартового фонду для виплати категорійних надбавок лінійному персоналу на початковому етапі розгортання проєкту.

Таким чином, зазначені витрати є капіталізованою вартістю розробки та запуску реформи, яка повністю окупається за рахунок зниження втрат від плинності кадрів». Проєкт демонструє високу окупність уже протягом першого операційного циклу. Для розрахунку ефективності ми використовуємо максимальний прогнозований рівень витрат ($I=960000$ грн), що дозволяє врахувати всі можливі фінансові навантаження. Зростання фонду оплати праці

(ФОП) виступає не просто витратною статтею, а базовим ресурсом для стабілізації кадрового ядра та підвищення загальної прибутковості бізнесу. Фінансові параметри заходу підтверджують доцільність переходу до гнучкої системи матеріального стимулювання [41].

Економічний результат від реалізації пропозиції формується за рахунок зниження плинності кадрів на 12 осіб на рік. Планове утримання 12 працівників на рік обґрунтовано структурою звільнень у 2025 році. Основними причинами вибуття персоналу стали незадоволеність оплатою (81%) та низька адаптація новачків, оскільки 15 осіб звільнилися в перший рік роботи. Запропоновані заходи (грейдинг і наставництво) спрямовані саме на цю групу ризику. За даними HR-практики, поєднання цих інструментів знижує відтік новачків на 80%. Розрахунок ($15 * 0,8 = 12$ осіб) підтверджує реалістичність утримання 12 співробітників, що зменшить загальну плинність кадрів підприємства з 30,6% до 16,5%. При середній вартості рекрутингу, адаптації та первинного навчання одного лінійного працівника у 40 тис. грн, пряма економія на операційних витратах підбору становить:

$$40000 * 12 = 480\,000 \text{ грн/рік.}$$

Проте сукупний економічний ефект є значно вищим, оскільки утримання досвідчених кадрів запобігає зниженню продуктивності праці, яке неминуче виникає під час адаптації новачків. Решта суми це запобігання втратам через недоотриманий прибуток та простой. Коли йде досвідчений працівник, новий співробітник перші 1–2 місяці працює з меншою ефективністю (норма виробітку нижча, ризик помилок вищий). За оцінкою HR-директора та планово-економічного відділу ТОВ «ОККО ДРАЙВ», оціночні втрати від зниженої продуктивності одного новачка на етапі адаптації складають близько 46667.67 грн. Для 12 збережених осіб цей прихований ефект дорівнює:

$$46666,67 \text{ грн.} * 12 \text{ осіб} = 560\,000 \text{ грн/рік.}$$

З урахуванням ліквідації цих прихованих втрат, сумарна річна економія досягає:

$$480000 + 560000 = 1040000 \text{ грн. за рік.}$$

Чистий економічний ефект від впровадження грейдингової системи за умови максимальних витрат ФОП дорівнює:

$$1\,040\,000 - 960\,000 = 80\,000 \text{ грн.}$$

За умови оптимізації витрат ФОП до мінімального прогнозного рівня (685 тис. грн), чистий ефект зростає до 355000 грн. Розрахунок терміну окупності інвестицій показує, що проєкт повністю повертає вкладені кошти в межах 9–12 місяців:

$$960\,000 / 1\,040\,000 = 0,92 \text{ року (11 місяців).}$$

Таким чином, інвестування у грейдування та прозору систему КРІ повністю виправдовує себе фінансово. Пропозиція дозволяє трансформувати матеріальну мотивацію персоналу, забезпечуючи позитивний сукупний результат уже в перший операційний рік та створюючи платформу для довгострокового утримання кваліфікованих виконавців [43].

Друга регуляторна пропозиція орієнтована на захист найбільш критичних точок організаційної структури ТОВ «ОККО ДРАЙВ» та стабілізацію персоналу на початковому етапі роботи. Програма кадрового резерву та наставництва покликана одночасно вирішити два завдання: забезпечити безперервність управління на ключових посадах холдингу та мінімізувати ранній відтік новачків, який наразі формує понад 57% усіх кадрових втрат підприємства.

Організаційний контур пропозиції базується на чіткій декомпозиції впроваджуваних процесів. На першому етапі в компанії ідентифіковано 10 ключових посад критичного ризику, раптове звільнення працівників з яких здатне паралізувати операційну діяльність або логістичні ланцюги. До цього переліку увійшли директор (із визначенням головного інженера як дублера у кадровому резерві), головний інженер, п'ять регіональних менеджерів, головний бухгалтер, HR-директор та менеджер з постачання. Формування оперативного резерву під зазначені позиції мінімізує час можливого кадрового вакууму та забезпечує інституційну спадкоємність бізнесу [42].

На другому етапі впроваджується оновлене Положення про наставництво, спрямоване на утримання лінійного та технічного персоналу. Документ

регламентує суворі критерії відбору менторів: стаж роботи в компанії не менше трьох років та обов'язкова наявність позитивної рекомендації від керівника структурного підрозділу. Регламент взаємодії наставника з підшефним розрахований на чотири місяці та включає один місяць інтенсивної адаптації й три місяці подальшого професійного супроводу. Матеріальне стимулювання менторів є суто преміальним і реалізується у вигляді 5%-вої надбавки до їхньої базової ставки за кожного успішно адаптованого підопічного, який відпрацював нормативний термін. Такий підхід має низьку організаційну складність, оскільки розгортається на базі наявних людських ресурсів і не потребує залучення зовнішніх провайдерів.

Фінансово-економічні параметри пропозиції доводять її високу ефективність за рахунок ліквідації кадрових простоїв. Інвестиційні витрати на фінансування надбавок наставникам прогнозуються в межах від 120 до 180 тис. грн. на рік. Для розрахунку окупності приймемо максимальний обсяг бюджету: 180000 грн/рік.

Економічний результат від реалізації програми полягає у запобіганні операційним збоям і простоям через незакриті ключові вакансії. Розрахунки планово-економічного відділу показують, що ліквідація часових лагів при заміні дефіцитних фахівців забезпечує збереження операційного доходу та економну оптимізацію робочого часу в розмірі від 800 до 1 200 тис. грн. на рік. Для розрахунку візьмемо середнє очікуване значення економічного результату: 1000000 грн/рік.

Чистий економічний ефект від функціонування системи наставництва та резерву за умови максимальних витрат на виплату надбавок становить:

$$1\,000\,000 - 180\,000 = 820\,000 \text{ грн.}$$

За умови оптимізації виплат менторам до мінімального рівня (120 тис. грн) чистий фінансовий ефект зростає до 880 тис. грн. Період окупності інвестованих коштів є мінімальним і складає від 3 до 6 місяців, що підтверджується математичним розрахунком: $180\,000 / 1\,000\,000 = 0,18$ року (2,2 місяця).

Впровадження цієї програми дозволяє ТОВ «ОККО ДРАЙВ» захистити свої найбільш уразливі технологічні та управлінські ланки. Інвестування у внутрішнє наставництво повністю виправдовує себе в межах першого півріччя, трансформуючи досвід лояльних працівників у фінансову стабільність та безперервність операційних процесів усього підприємства.

Третя регуляторна пропозиція спрямована на цифровізацію процесів управління людськими ресурсами та створення системи раннього реагування на кадрові ризики ТОВ «ОККО ДРАЙВ». Впровадження інтерактивного аналітичного інструменту покликане замінити застарілі методи статичної звітності на динамічний моніторинг, що дозволить керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі оперативних даних. Для реалізації цього завдання підготовлено технічне завдання на розробку цифрового HR-дашборду в аналітичному середовищі Google Looker Studio. Вибір зазначеної платформи забезпечує мінімальну організаційну складність проєкту та низький поріг інвестиційних витрат, оскільки Google Looker Studio є безкоштовним хмарним інструментом штучного інтелекту та бізнес-аналітики (BI).

Технологічна архітектура системи не потребує закупівлі високовартісного спеціалізованого програмного забезпечення чи утримання додаткових серверних потужностей. Синхронізація інформаційних потоків реалізується за прямою та автоматизованою схемою: первинний внутрішній кадровий журнал підприємства, що ведеться у хмарних таблицях Google Sheets, виступає базовим джерелом даних, які автоматично імпортуються та візуалізуються на аналітичній панелі дашборду в режимі реального часу. Розроблена конфігурація системи передбачає безперервний моніторинг п'яти ключових метрик кадрової безпеки: загального коефіцієнта плинності персоналу, індикатора плинності в розрізі окремих структурних підрозділів, показника раннього відтоку новачків, середньої вартості рекрутингу та середньої тривалості роботи співробітника до моменту його вибуття з компанії. Для отримання якісних параметрів стану колективу інформаційна база дашборду доповнюється індексом задоволеності

персоналу, розрахунок якого базується на результатах щоквартального анонімного онлайн-опитування працівників через форми Google Forms.

Критично важливим елементом системи є налаштування контуру автоматичних сповіщень: у разі фіксації математичного перевищення коефіцієнта плинності понад встановлений нормативний ліміт у 15% у будь-якому підрозділі, система миттєво генерує та надсилає екстрене повідомлення на електронну адресу HR-директора для негайного вжиття стабілізаційних заходів. Чернетку технічного завдання та прототип візуалізації вже передано HR-директору компанії для фінального тестування. Фінансово-економічні характеристики впровадження HR-дашборду підтверджують його високу економічну ефективність та капітальну окупність. Сукупні річні витрати на розгортання, первинне налаштування аналітичних зв'язків та періодичне адміністрування системи оцінюються в діапазоні від 12 до 60 тис. грн. Для розрахунку окупності приймемо максимальний ліміт витрат, пов'язаний із можливим залученням зовнішнього аналітика для фінального налаштування інтерфейсу: 60 тис. грн.

Економічний результат від впровадження проєкту формується за рахунок переходу від реактивного до проактивного управління. Отримання оперативної аналітики дозволяє HR-службі ліквідовувати локальні кадрові кризи на початкових етапах, запобігаючи масовим звільненням у депресивних підрозділах [43]. Прогнозована річна економія від запобігання втратам через раптові кадрові дефіцити становить від 200 до 350 тис. грн. на рік. Для розрахунку фінансової ефективності приймемо середнє очікуване значення цього результату: 275000 грн/рік. Чистий економічний ефект від цифровізації кадрового моніторингу за умови максимального бюджету витрат досягає: $275\,000 - 60\,000 = 215\,000$ грн.

За умови виконання робіт виключно силами штатних фахівців та мінімізації витрат до 12 тис. грн., чистий фінансовий результат зростає до 263 тис. грн. Розрахунок терміну окупності інвестицій підтверджує, що проєкт повністю повертає вкладений капітал у мінімальні строки, які складають від 1 до 3 місяців: $60\,000 / 275\,000 = 0,22$ року (2,6 місяця).

Таким чином, розгортання цифрового дашборду виступає високоефективним низькобюджетним заходом, який дозволяє ТОВ «ОККО ДРАЙВ» побудувати надійну систему контролю кадрових ризиків у режимі реального часу, забезпечуючи позитивний фінансовий результат та окупність уже в першому кварталі експлуатації. Таким чином зведений очікуваний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів наведено у табл. 2.7.

**Таблиця 2.7 - Економічні параметри окремих регуляторних пропозицій
ТОВ «ОККО ДРАЙВ»**

Назва пропозиції	Річні інвестиційні витрати (мінімум), грн.	Річні інвестиційні витрати (максимум), грн.	Очікуваний річний результат (середній), грн.	Термін окупності	Рівень складності
Пропозиція 1: Система грейдування посад та шкали оплати з KPI-преміюванням	685 000	960 000	1 040 000	9–12 місяців	Середній
Пропозиція 2: Програма кадрового резерву та наставництва для ключових посад	120 000	180 000	1 000 000	3–6 місяців	Низький
Пропозиція 3: Цифровий HR-дашборд моніторингу плинності у Google Looker Studio	12 000	60 000	275 000	1–3 місяці	Низький
Разом за базовим річним контуром (макс. витрати)	817 000	1 200 000	2 315 000	-	-

Джерело: авторська розробка

Аналіз кадрової політики ТОВ «ОККО ДРАЙВ» довів неефективність постійного зовнішнього найму, оскільки висока плинність персоналу завдає компанії значних збитків. Для стабілізації ситуації розроблено три

взаємопов'язані заходи. Перший захід передбачає впровадження прозорої системи грейдів та KPI-преміювання для робітників і службовців, що підвищує лояльність кадрів та стимулює продуктивність. Другим кроком є запуск програми наставництва та кадрового резерву для 10 критичних посад, що захищає бізнес від операційних простоїв і знижує відтік новачків. Третім елементом виступає цифровий HR-дашборд у Google Looker Studio, який автоматично відстежує плинність та сповіщає про перевищення її критичного рівня у 15%.

Фінансові розрахунки підтверджують високу ефективність запропонованої стратегії. При максимальних річних інвестиціях у 1 200 000 грн очікуваний загальний результат становить 2 315 000 грн. Економічний ефект формується за рахунок економії на рекрутингу, ліквідації простоїв та збереження виробітку досвідчених фахівців. Короткий термін окупності рішень, який складає від 1 до 12 місяців, доводить доцільність фінансування програм утримання персоналу для зміцнення фінансового стану підприємства.

Висновки до розділу 2

У другому розділі роботи здійснено комплексний аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «ОККО ДРАЙВ», оцінено динаміку плинності персоналу за 2023–2025 роки та обґрунтовано заходи щодо оптимізації кадрової політики. Отримані результати дозволили сформулювати такі висновки:

Економічний стан підприємства є стабільним. Фінансові показники компанії демонструють стійке зростання: за три роки чистий дохід збільшився на 37,51%, а чистий прибуток зріс більш ніж удвічі. Динаміка фонду оплати праці (+47,50%) відповідає «золотому правилу економіки», оскільки темпи зростання прибутків випереджають збільшення витрат.

Кадровий рух має надмірну інтенсивність. Попри розширення штату з 68 до 85 осіб, на підприємстві спостерігається висока плинність кадрів. Протягом 2023–2025 років було прийнято 88 співробітників, тоді як звільнено 67 осіб усі - за власним бажанням або через порушення дисципліни.

Показники плинності досягли критичного рівня. У 2025 році коефіцієнт плинності кадрів склав 30,6%. Найм персоналу наразі має вимушений характер і спрямований переважно на компенсацію втрат, а не на реальний розвиток кадрового потенціалу.

Визначено ключові зони ризику. Головне джерело кадрових втрат лінійний та технічний персонал (понад 84% звільнень), а основна причина відтоку незадоволеність рівнем оплати та умовами праці. Найбільш вразливою групою є молоді працівники віком до 28 років та новачки в перший рік роботи, що вказує на проблеми в системі адаптації.

Обґрунтовано необхідність впровадження грейдингу. Для стабілізації колективу запропоновано впровадження системи грейдів та KPI-преміювання. При інвестиціях у розмірі 960 тис. грн очікуваний річний економічний ефект становитиме 1 040 тис. грн за рахунок зниження витрат на рекрутинг та збереження продуктивності праці. Термін окупності проєкту 11 місяців, що дозволить знизити плинність до 16,5%.

Запропоновано розвиток внутрішнього потенціалу. Альтернативним безвитратним заходом визначено формування кадрового резерву для 10 ключових посад та модернізацію системи наставництва із запровадженням 5%-вої надбавки для менторів. Це дозволить захистити компанію від ризику раптових звільнень керівників та прискорить адаптацію нових робітників.

ВИСНОВКИ

Таким чином з усього вищевикладеного можна зробити наступні висновки:

1. Сформульовано визначення плинності кадрів як форми вираження неузгодженості інтересів між найманими працівниками та керівництвом підприємства. Плинність персоналу обґрунтовано як комплексний соціально-економічний процес, що відображає рівень адаптації колективу до умов праці та ефективність поточної кадрової політики компанії. Застосування системи взаємопов'язаних показників таких як коефіцієнтів плинності, стабільності, заміщення та адаптації, забезпечує можливість оцінки реального стану кадрової безпеки та дозволяє виявляти деструктивні тенденції у поведінці персоналу ще до моменту масових звільнень.

2. Виділено та класифіковано конкретні чинники й детермінанти, які змушують працівників змінювати місце роботи в умовах нестабільності:

- за джерелом виникнення: зовнішні (загрози безпеці, загальна економічна криза) та внутрішні (незадовільний рівень зарплати, погані умови праці та конфлікти в колективі);

- за можливістю контролю з боку фірми: керовані (матеріальне стимулювання), частково керовані (рівень лояльності працівників та якість комунікацій) та некеровані (міграційні процеси, воєнні та політичні ризики).

Також визначено дію «ефекту ножиць», коли через кризу підприємство першими залишають найдосвідченіші та найкваліфікованіші спеціалісти, оскільки вони мають вищий попит на ринку праці.

3. Визначено ключові відмінності між світовим та вітчизняним досвідом утримання персоналу, які зумовлені різними зовнішніми умовами:

- зарубіжні підходи орієнтовані на розвиток талантів, кар'єрне зростання, самореалізацію працівника та підтримання балансу між роботою та особистим життям;

- українська практика в умовах тривалої кризи змушена зосереджуватися на базових потребах - забезпеченні безпеки, стабільній виплаті заробітної плати, психологічній підтримці та короткостроковому плануванні.

Ці відмінності враховано у створеній трирівневій моделі утримання персоналу (базовий, психологічний та перспективний рівні), яка дозволяє гнучко змінювати пріоритети компанії залежно від погіршення чи покращення ситуації на ринку.

4. Діюча лінійно-функціональна структура управління ТОВ «ОККО ДРАЙВ» забезпечує чітку вертикальну трансляцію рішень від вищого керівництва до мережі АЗК, проте обмежує оперативну гнучкість на місцях. Результати фінансового аналізу за 2023–2025 роки виявили зростання валюти балансу на 37,68% та оборотних активів на 55,77%, що відбулося через розширення мережі й накопичення ліквідності, призвівши до підвищення платоспроможності. Приріст власного капіталу на 90,37% за стабільних обсягів зобов'язань викликаний реінвестуванням прибутків, що забезпечило перехід на самофінансування та знизило кредитний ризик. Збільшення чистого прибутку на 104,55% при зростанні витрат на 37,51% зумовлене контролем витрат і проявом операційного важеля, наслідком чого стало підвищення рентабельності. Розширення фонду оплати праці на 47,50% спричинене індексацією заробітних плат, що дозволило посилити матеріальну мотивацію для зниження кадрових ризиків. Наявна фінансова стійкість гарантує необхідний ресурсний фундамент, проте специфіка управління розгалуженою структурою зумовлює перехід до безпосереднього аналізу показників плинності персоналу.

5. Проведений аналіз плинності кадрів ТОВ «ОККО ДРАЙВ» за 2023–2025 роки показав наявність неефективної екстенсивної моделі кадрового забезпечення, де успішне розширення штату з 68 до 85 осіб повністю нівелюється високою плинністю кадрів на рівні 30,6%. Системна криза первинної адаптації призводить до того, що 57,7% новачків звільняються протягом першого року роботи, перетворюючи витрати на найм та навчання у прямі збитки. З огляду на те, що 100% звільнень є добровільними й зосереджені

в лінійній ланці (понад 84% втрат), а головним рушієм відтоку молоді та чоловіків є незадоволеність умовами й відставання заробітної плати від ринку, щорічна кадрова ротація охоплює майже 70% колективу та руйнує стабільність операційних процесів.

6. Впровадження стратегії утримання персоналу у ТОВ «ОККО ДРАЙВ» включає три заходи із сукупними максимальними витратами 1 200 000 грн. та загальним економічним результатом 2 315 000 грн. на рік. Першим заходом є система грейдування та KPI-преміювання з витратами до 960 000 грн., яка знижує плинність з 30,6% до 16,5% і утримує 12 працівників, забезпечуючи 1 040 000 грн. ефекту за рахунок економії на рекрутингу та збереження продуктивності з окупністю до 11 місяців. Другим заходом виступає програма кадрового резерву та наставництва для 10 критичних посад із бюджетом до 180 000 грн. на виплати менторам, що усуває операційні простой та зберігає 1 000 000 грн. доходу з терміном окупності 2,2 місяця. Третім заходом є запуск цифрового HR-дашборду у Google Looker Studio з інвестиціями до 60 000 грн., який через автоматичний моніторинг і сповіщення про перевищення 15% ліміту плинності дає 275 000 грн. економії з окупністю до 3 місяців. У результаті чистий фінансовий ефект від реалізації всієї стратегії становить 1 115 000 грн уже в перший операційний рік, що підтверджує високу економічну доцільність переходу до проактивного управління кадровими ризиками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шапа Н.М., Калініченко А.А. Проблема плинності кадрів на підприємствах в умовах воєнного стану та шляхи її вирішення. *Економічний простір*. 2024. № 195. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/12/195-102-107-shapa.pdf>. (дата звернення 15.05.2026)
2. Зелінська А.М., Лавриненко С.О., Тарасович Л.В. Плинність персоналу в умовах воєнного стану: чи варто використовувати нормативні коефіцієнти? *Economic space*. 2025. № 197. С.32-38. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/02/197-32-37-zelinska.pdf> (дата звернення 15.05.2026)
3. П'ятницька Г. Т. Дуальність наслідків плинності кадрів у внутрішній торгівлі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2016. № 4. С. 114–128.
4. Любомудрова Н.П., Ямщиков І. HR метрики як основа ефективного управління персоналом: Огляд платформ і методів аналізу. *Академічні візії*. 2024. Вип.38. С.1-9. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1573/1466>. (дата звернення 16.05.2026)
5. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. / Укладачі: Козлова О.Г., Захарова І.О., Денєжніков С.С., Статівка В.І. [За. заг. ред. І.О.Захарової]. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2023. 178 с.
6. Самолюк Н.М. Юрчик Г.М. Плинність персоналу: індикатор кадрової безпеки підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск № 12.
7. Процик І.С., Кара Н.І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *«Молодий 246 вчений»*. 2020. № 3 (79).
8. Даниленко О. А. HR-метрики як інструмент hr-аналітики соціально-психологічного клімату колективу підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 8. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-8-07-01/2023-8-07-01> (дата звернення 11.05.2026)

9. Піхняк Т. Аналіз показників плинності персоналу виробничого підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. (2). С. 154–160. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-20> (дата звернення 15.04.2026)
10. Назарко С., Канцур І., Познанська, І. Управління людським капіталом в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1553/1494> (дата звернення 09.03.2026)
11. Шацька З.Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10 (257). С. 100–105.
12. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. №2 (8). URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journalpaper/2022/dec/29509/220972market-92-97.pdf> (дата звернення 10.04.2026)
13. Сорока, О., Шинкевич, І. Основні мотиви плинності кадрів на сучасних українських підприємствах роздрібної торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-113> (дата звернення 19.05.2026)
14. Піхняк Т. А. Ідентифікація факторів, що впливають на плинність кадрів на підприємстві. *Business economics*. 2023. № 142. С. 23–27.
15. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.
16. Кравченко М. О., Смертіна Є. Є. Управління плинністю персоналу на вітчизняних підприємствах в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. URL: https://www.researchgate.net/publication/378528444_UPRAVLINNA_PLINNI_STU_PERSONALU_NA_VITCIZNANIH_PIDPRIEMSTVAH_V_UMOVAN_VIJNI (дата звернення 15.05.2026)

17. Рекурн Г. П., Філіна К. В. Основні причини плинності персоналу на підприємствах роздрібної торгівлі України. *Бізнес Інформ*. 2020. №3. С. 430–436. URL:<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-430-436> (дата звернення 11.04.2026)
18. Bock L.. *Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead*. Twelve. 2015. URL:https://www.researchgate.net/publication/285531904_Work_Rules_Insights_from_Inside_Google_that_will_Transform_How_You_Live_and_Lead_Laszlo_Bock_Hachette_416_pp_ISBN-13_978-1455554799 (дата звернення 15.03.2026)
19. Hastings R., Meyer E. *No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention*. Penguin Press. 2020.
20. Liker, J. K. *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill. 2004. URL:https://d2fahduf2624mg.cloudfront.net/pre_purchase_docs/BK_GRAW_001299/2021-07-08-05-18-16/bk_graw_001299.pdf (дата звернення 12.03.2026)
21. Кравченко О. Інвестиція в майбутнє: розвиток та утримання талановитих працівників. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 62. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3949> (дата звернення 10.03.2026)
22. Юрченко Г. Динаміка ціннісної пропозиції (ev) українських іт-компаній для працівників в умовах повномасштабної війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 63. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4153> (дата звернення 29.03.2026)
23. Кириленко О., Новак В., Лук'яненко М. Розвиток та управління талантами в системі HR-менеджменту. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 12. С. 34-37. DOI. org/10.37634/efp.2023.12.7 (дата звернення 15.05.2026)
24. SoftServe Sustainability Report 2022. SoftServe, 2023. 80 p. URL:<https://www.softserveinc.com/files/csr/softserve-corporate-social-responsibility-report-2022.pdf> (дата звернення 16.04.2026)

25. HR-стратегія Kernel. Як компанія забезпечує стабільність: 99% укомплектованого штату та мінімальну плинність кадрів навіть в умовах війни. Forbes. 2025. [URL:https://forbes.ua/ru/ratings/20-shi-lideriv-ukraini-2025-08012026-35308](https://forbes.ua/ru/ratings/20-shi-lideriv-ukraini-2025-08012026-35308) (дата звернення 13.05.2026)
26. Ровенська, В., Смирнова, І., Рагуліна, Н. Впровадження комплексної програми роботи з внутрішнім станом персоналу в контексті концепції well-being як фактор підвищення операційної ефективності та продуктивності праці. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-101> (дата звернення 20.03.2026)
27. Чернишова Л. Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2915> (дата звернення 17.05.2026)
28. Polyakov M., Khanin I., Shevchenko G., Bilozubenko V. Knowledge management in international companies: specific features and information tools. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 3(50). Pp. 457- 467. [URL:doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4061](https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4061) (дата звернення 17.05.2026)
29. Ковальчук, С., Сокирник, І., Мазур І. HR-менеджмент як складова ефективної стратегії управління персоналом. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2026. 350(1). С. 29-36.
30. ОККО GROUP. [URL:https://www.okko-group.com.ua/](https://www.okko-group.com.ua/) (дата звернення 10.05.2026)
31. Рекун Г.П., Філіна К.В. Основні причини плинності персоналу на підприємствах роздрібної торгівлі України. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 430-436.
32. Гудзь М., Аталай А. Шляхи розв'язання проблеми плинності кадрів на промисловому підприємстві. *European journal of economics and management*. 2019. №2/22. URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2019/eujem_2019_5_2/22.pdf. (дата звернення 11.05.2026)

33. Кудирко О. М. Статистичні методи економічного аналізу в системі управління підприємством. *SWorldJournal*. 2023. № 20-02. URL: <https://sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj20-02-003/3620> (дата звернення 15.04.2026)
34. Продіус О., Капран А. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 63. DOI: URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131> (дата звернення 19.05.2026)
35. Березін О., Плотник О. Грейдова система оплати праці у сільському господарстві. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Сер. : Економічні науки*. 2010. № 1(1). С. 22–28. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2010/01/22.pdf> (дата звернення 05.05.2026)
36. Гуцаленко Л., Костюк А. Система грейдування – управлінський механізм мотивації праці. *Ефективна економіка*. 2019. Випуск 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.6> (дата звернення 06.05.2026)
37. Кобзиста І. Особливості застосування грейдингової системи оплати праці на підприємствах. *Агросвіт*. 2018. № 1. С. 42–46. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/1_2018/8.pdf (дата звернення 1.05.2026)
38. Данюк В., Чернушкіна О. Грейдинг в системі управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4(3). С. 70–73. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_3/pdf/070-073.pdf (дата звернення 08.05.2026)
39. Мирошниченко Г., Штик Ю. Вдосконалення бізнес-процесів управління персоналом підприємства: процесний підхід та система КРІ. *Економіка та суспільство*. 2026. Випуск 85. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/85> (дата звернення 29.04.2026)
40. Кіртока Р., Коваленко, К. Мотивація персоналу на підприємствах в умовах воєнного стану для боротьби з відтоком людського капіталу. *Розвиток*

міста. 2025. №4 (08). С. 48–54. URL:<https://doi.org/10.32782/city-development.2025.4-6> (дата звернення 05.04.2026)

41. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. С. 4-8. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08> (дата звернення 13.05.2026)

42. Смірнова К., Чабанюк А. Причини, наслідки та способи подолання демотивації персоналу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-30> (дата звернення 15.04.2026)

43. Данилевич Н. С., Поплавська О. М. Удосконалення системи мотивації персоналу на підприємствах в умовах кризи. *Економіка і держава*. 2020. № 4. С. 89-94.