

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

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри управління
доктор наук з державного управління
Марухленко Оксана В'ячеславівна

(підпис)
«__» червня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
на тему: «Розробка стратегій зменшення плинності кадрів
підприємства в умовах ринкової невизначеності»

**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-1-21-4.0д
(шифр групи)

Черкун Крістіна Миколаївна
(П.І.Б.)

(підпис)

Науковий керівник
доктор наук з державного управління,
доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Рябець Катерина Анатоліївна
(П.І.Б.)

(підпис)

Київ - 2025

АНОТАЦІЯ

Черкун Крістіна Миколаївна

Розробка стратегій зменшення плинності кадрів підприємства в умовах ринкової невизначеності. – Київ: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2025.

Науковий керівник – Рябець К. А., доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри управління.

Кваліфікаційна бакалаврська робота присвячена проблемі зменшення плинності кадрів на підприємствах в умовах ринкової невизначеності. У вступі обґрунтовано актуальність теми, сформульовано мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження.

Перший розділ містить теоретичне обґрунтування сутності плинності кадрів, аналіз стратегій її зниження та особливості управління персоналом в умовах нестабільності. Наведено підходи українських та зарубіжних авторів до вирішення цієї проблеми, досліджено сучасні практики HR-менеджменту. У другому розділі проведено аналіз кадрової політики підприємства ТОВ «Ломагро», здійснено діагностику рівня та причин плинності персоналу, визначено основні проблемні чинники. На основі аналізу запропоновано комплексну стратегію зменшення плинності кадрів, що включає впровадження систем мотивації, навчання, розвитку персоналу, цифровізації HR-процесів.

У висновках підсумовано результати дослідження та обґрунтовано практичні рекомендації щодо удосконалення кадрової політики підприємства.

Ключові слова: плинність кадрів, ринкова невизначеність, стратегія утримання персоналу, мотивація, управління персоналом, HR-аналітика, ТОВ «Ломагро».

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст розміщено на 40 сторінках, містить 2 таблиці, 10 рисунків. Список використаних джерел налічує 40 найменувань.

SUMMARY

Cherkun Kristina Mykolaivna

Development of Strategies to Reduce Employee Turnover at the Enterprise under Market Uncertainty. – Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Faculty of Economics and Management, 2025.

Scientific supervisor – Ryabets K.A., Doctor of Public Administration, Professor of the Department of Management.

This bachelor's qualification thesis is dedicated to the issue of reducing employee turnover in enterprises under conditions of market uncertainty. The introduction substantiates the relevance of the topic, defines the purpose, objectives, object and subject of the research.

The first chapter provides a theoretical foundation for the concept of employee turnover, analyses strategies for its reduction, and outlines the specifics of personnel management in unstable conditions. It presents the approaches of Ukrainian and foreign scholars to solving this issue and explores current HR management practices.

The second chapter analyses the personnel policy of “Lomagro” LLC, diagnoses the level and causes of staff turnover, and identifies the main problematic factors. Based on the analysis, a comprehensive strategy for reducing employee turnover is proposed, including the implementation of motivation systems, staff training and development, and HR process digitalization.

The conclusions summarize the research results and provide practical recommendations for improving the company's personnel policy.

Keywords: employee turnover, market uncertainty, personnel retention strategy, motivation, personnel management, HR analytics, Lomagro LLC.

Structure of the work. The thesis consists of an introduction, two chapters, general conclusions, a list of references, and appendices. The main text covers 40 pages and includes 2 tables and 10 figures. The list of references includes 40 sources.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЛИННІСТЮ КАДРІВ В УМОВАХ РИНКОВОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	 7
1.1. Сутність та значення стратегій зменшення плинності кадрів на підприємстві в умовах ринкової невизначеності.....	7
1.2. Особливості управління персоналом в умовах ринкової невизначеності.....	11
1.3. Сучасні стратегії зменшення плинності кадрів на підприємстві в умовах ринкової невизначеності.....	14
Висновки до розділу 1.....	16
 РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ЗМЕНШЕННЯ ПЛИННОСТІ КАДРІВ В УМОВАХ РИНКОВОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЛОМАГРО»).....	 19
2.1. Загальна характеристика та кадрова політика ТОВ «Ломагро».....	19
2.2. Діагностика чинників та рівня плинності кадрів у ТОВ «Ломагро».....	25
2.3. Розробка стратегії зменшення плинності кадрів у ТОВ «Ломагро» в умовах ринкової невизначеності.....	31
Висновки до розділу 2.....	38
 ВИСНОВКИ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах ринкової невизначеності проблема утримання персоналу стає ключовою для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємств. Плинність кадрів негативно впливає на продуктивність роботи компанії, спричиняючи додаткові витрати на підбір, адаптацію та навчання нових працівників. Наявні методики управління персоналом часто не враховують специфіку ринкової нестабільності, що обумовлює необхідність розробки нових стратегій управління кадрами, спрямованих на утримання працівників у складних умовах.

Мета і завдання дослідження. *Метою* кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних підходів до вивчення проблеми плинності кадрів та розробка на його засадах стратегії зменшення плинності кадрів в умовах ринкової невизначеності. Для досягнення поставленої мети були визначені наступні *завдання*:

дослідити сутність та значення стратегій зменшення плинності кадрів на підприємстві в умовах ринкової невизначеності;

визначити особливості впливу ринкової невизначеності на управління персоналом у ТОВ «Ломагро»;

провести аналіз рівня та основних факторів плинності кадрів у ТОВ «Ломагро»;

розробити стратегію зменшення плинності кадрів у ТОВ «Ломагро» в умовах ринкової невизначеності.

Об'єкт дослідження – стратегії зменшення плинності кадрів на підприємстві в умовах ринкової невизначеності.

Предмет дослідження – розробка стратегії зменшення плинності кадрів у ТОВ «Ломагро» в умовах ринкової невизначеності.

Методи дослідження. Для реалізації поставлених завдань у роботі застосовувалися *такі методи*:

критичного аналізу наукової літератури для визначення теоретичних основ стратегій зменшення плинності кадрів на підприємстві в умовах ринкової невизначеності;

анкетування співробітників ТОВ «Ломагро» для виявлення ключових факторів, що спричиняють плинність персоналу;

глибинні інтерв'ю з керівництвом підприємства для оцінки ефективності існуючих кадрових стратегій;

методи аналізу та синтезу для узагальнення результатів дослідження та формування практичних рекомендацій.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст розміщено на 40 сторінках, містить 2 таблиці, 10 рисунків. Список використаних джерел налічує 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЛИННІСТЮ КАДРІВ В УМОВАХ РИНКОВОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1. Сутність та значення стратегій зменшення плинності кадрів на підприємстві в умовах ринкової невизначеності

У сучасних умовах функціонування підприємств проблема плинності кадрів набула особливої актуальності. Зростаюча конкуренція, нестабільна економічна ситуація, інфляційні процеси, воєнний стан та трансформації на ринку праці посилюють ризики втрати кваліфікованого персоналу, що безпосередньо впливає на продуктивність, конкурентоспроможність і стабільність підприємства [38].

Плинність кадрів – це складне соціально-економічне явище, що відображає динаміку руху працівників у межах організації, включаючи звільнення з ініціативи працівника або роботодавця, переведення, вихід на пенсію тощо. Високий рівень плинності призводить до фінансових втрат (витрати на пошук, адаптацію та навчання нових співробітників), зниження морального клімату в колективі, втрати внутрішньої експертизи, зниження продуктивності [1, с. 12].

У теоретичній площині стратегії зменшення плинності кадрів розглядаються як **сукупність довгострокових цілеспрямованих дій**, спрямованих на створення таких умов праці та корпоративної культури, які забезпечують стабільність персоналу та знижують ризик добровільного звільнення [12, с. 54].

Формування стратегій зменшення плинності кадрів ґрунтується на міждисциплінарному поєднанні концепцій з менеджменту, психології, соціології та економіки праці. У сучасних умовах ефективне управління персоналом неможливе без урахування загальних тенденцій на ринку праці, зокрема співвідношення попиту і пропозиції робочої сили [23].

У наукових працях також підкреслюється важливість поєднання мотиваційних, організаційних і психологічних чинників при формуванні стратегій утримання персоналу [11].

Сучасні наукові дослідження розширюють традиційні підходи до управління плинністю кадрів, наголошуючи на комплексності та міждисциплінарності цього процесу. Зокрема, А. П. Василенко [39] зазначає, що стратегія зменшення плинності має охоплювати не лише стандартні адміністративні заходи, такі як перегляд заробітної плати або покращення умов праці, але й впроваджувати інноваційні практики, зокрема розробку персоналізованих кар'єрних траєкторій, регулярні зустрічі для отримання зворотного зв'язку від працівників, активне використання HR-аналітики для прогнозування кадрових ризиків. Саме використання аналітичних моделей дозволяє завчасно виявляти ймовірні проблеми та оперативно застосовувати відповідні заходи, що є особливо цінним у період ринкової нестабільності.

Згідно з аналізом сучасної наукової літератури [15, с. 120], можна виокремити декілька основних **теоретичних підходів**, які пояснюють причини плинності кадрів та формують підґрунтя для управлінських рішень у сфері утримання персоналу.

1. Класичний підхід (економічний)

Цей підхід має витоки в теоріях Ф. Тейлора та А. Сміта й акцентує увагу на матеріальних стимулах як головному факторі утримання працівників[8]. Згідно з ним, основною причиною плинності кадрів є **незадовільний рівень заробітної плати або неефективна система преміювання**. У межах цього підходу стратегія зниження плинності ґрунтується на:

- конкурентній оплаті праці;
- системі бонусів та надбавок;
- фінансовій мотивації за лояльність і стаж.

Недоліком класичного підходу є обмеженість у розумінні нематеріальних мотивацій та емоційної прив'язаності до організації.

2. Поведінковий підхід (школа людських відносин)

Зародившись у працях Е. Мейо, цей підхід розглядає працівника не лише як «економічну істоту», а як **соціальну особистість**. Основний акцент робиться на **емоційну залученість, мікроклімат у колективі, стиль керівництва, визнання та спілкування**. Причинами плинності тут вважають:

- ігнорування соціальних потреб персоналу;
- низький рівень внутрішньої комунікації;
- авторитарний стиль управління.

У рамках цього підходу стратегія передбачає створення дружньої атмосфери, залучення працівників до прийняття рішень, розвиток корпоративної культури та внутрішнього PR [18, с. 415].

3. Психологічний підхід

Цей підхід базується на вивченні **мотивації та індивідуальних особливостей працівника**. Плинність кадрів розглядається як результат дисбалансу між очікуваннями працівника та реальними умовами праці. Значну роль відіграють:

- рівень професійного вигорання;
- ступінь відповідності посаді (job-person fit);
- емоційна втома, невизнання, стрес.

Ефективна стратегія передбачає гнучке управління кар'єрою, коучинг, менторинг, психологічну підтримку, формування позитивного образу організації [29].

4. Системний підхід

Згідно з системним підходом, підприємство є **складною соціо-технічною системою**, де кожен елемент (зокрема персонал) взаємодіє з іншими. Плинність кадрів є наслідком **дисфункції у взаємозв'язках** між елементами: політикою мотивації, організаційною структурою, стилем управління тощо. Стратегія має охоплювати **всю організаційну систему**, зокрема:

- системи адаптації та навчання;
- кадровий резерв;
- політики розвитку та просування;

- лідерські програми.

Перевага цього підходу – його комплексність і здатність поєднувати матеріальні й нематеріальні чинники.

5. Інституціональний підхід

Цей підхід розглядає трудові відносини в ширшому контексті – **через призму соціальних норм, державного регулювання, трудового законодавства, колективних договорів** [39]. Плинність тут – результат слабкої інституціональної підтримки, зокрема:

- відсутності правової захищеності;
- нерегульованості трудових конфліктів;
- недосконалості контрактної системи.

У стратегіях за цього підходу пріоритетами є партнерство з профспілками, формалізація трудових відносин, прозора HR-політика.

Особливого значення стратегії зменшення плинності набувають в умовах ринкової невизначеності, які характеризуються нестабільністю зовнішнього середовища, непередбачуваністю попиту, змінами в законодавстві, коливанням валютних курсів, воєнними діями тощо. В таких умовах зростає потреба у гнучких, адаптивних та проактивних стратегіях управління людськими ресурсами (рис. 1.1).

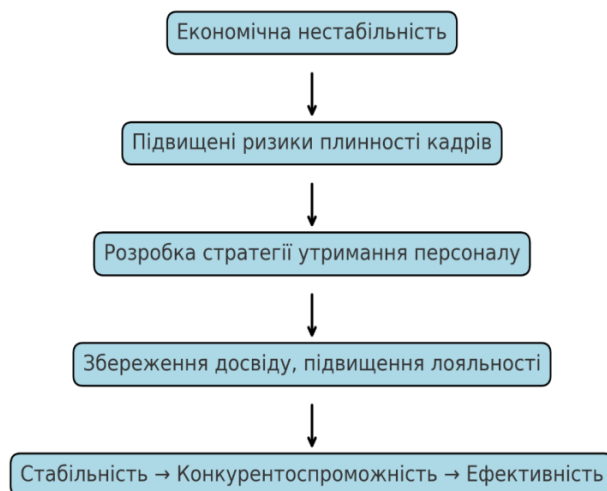


Рисунок 1.1 – Значення стратегії зменшення плинності кадрів в умовах невизначеності

Зниження плинності кадрів у цей період є стратегічно важливим завданням, адже:

- забезпечує **організаційну стійкість**;
- підвищує **імідж роботодавця** на ринку праці;
- створює передумови для **внутрішнього лідерства**, коли зберігається кадровий резерв.

З огляду на це, значення стратегій зменшення плинності кадрів полягає не лише у збереженні працівників, а й у формуванні сталого, згуртованого та мотивованого колективу, здатного ефективно функціонувати в умовах кризи. Стратегії стають інструментом забезпечення **трудової стабільності**, яка в період ринкової турбулентності стає критичним чинником конкурентоспроможності бізнесу [14, с. 38].

Таким чином, теоретичне обґрунтування стратегій зменшення плинності кадрів є ключовим для формування ефективної моделі управління персоналом, орієнтованої на довгостроковий розвиток і стійкість організації.

1.2. Особливості управління персоналом в умовах ринкової невизначеності

Управління персоналом в умовах ринкової невизначеності набуває нового виміру, оскільки ефективність роботи підприємства значною мірою залежить від здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища [20]. Це вимагає перегляду традиційних підходів та впровадження стратегічно обґрунтованих, гнучких і адаптивних рішень.

Ринкова невизначеність є невід’ємною рисою сучасного економічного середовища. Вона проявляється у нестабільності попиту, коливаннях цін, інфляції, змінах законодавства, політичній нестабільності, військових діях тощо. У таких умовах підприємства змушені адаптувати свої управлінські процеси, зокрема й у сфері управління персоналом.

Аналізуючи гнучкість та адаптивність організаційної структури, можна зазначити, що коли підприємства стикаються з постійними змінами у зовнішньому середовищі, зростає потреба в гнучких та адаптивних організаційних структурах [9]. Традиційно жорсткі ієрархічні моделі управління виявляються малоефективними, оскільки уповільнюють прийняття рішень та знижують здатність організації оперативно реагувати на зміни.

Гнучка організаційна структура передбачає можливість швидкого перерозподілу ресурсів, трансформації функціональних обов'язків, делегування повноважень та зменшення кількості управлінських рівнів [19, с. 56]. У практиці сучасного HR-менеджменту все більше застосовуються такі підходи як:

- **матричні структури**, що дозволяють поєднувати функціональне і проектне управління;
- **крос-функціональні команди**, які забезпечують взаємодію представників різних підрозділів задля вирішення конкретних завдань;
- **гнучкий графік роботи**, що включає дистанційну роботу, неповний робочий день, плаваючий початок і завершення робочого дня;
- **аутсорсинг і залучення зовнішніх фахівців** для виконання тимчасових або спеціалізованих завдань.

Однією з ключових переваг гнучких структур є можливість швидкої адаптації до непередбачуваних змін [22]. Наприклад, у період пандемії COVID-19 підприємства, які мали децентралізовану систему управління та чітко налагоджену систему комунікації, змогли швидше перевести співробітників на віддалену роботу та забезпечити безперебійність бізнес-процесів.

Особливої актуальності гнучкість набуває в українських реаліях, де бізнес повинен пристосовуватися не лише до економічних змін, а й до безпекових загроз, перебоїв з енергопостачанням, тимчасової міграції працівників тощо. У таких умовах ефективною виявляється **модель**

адаптивного HR-управління, що базується на постійному моніторингу зовнішніх ризиків, прогнозуванні змін та коригуванні внутрішніх процесів.

Відзначимо, що у сучасному управлінні персоналом зростає значення HR-аналітики як інструменту прийняття обґрунтованих рішень в умовах ринкової нестабільності. Вона дає змогу не лише фіксувати зміни, а й прогнозувати майбутні процеси, зокрема плинність кадрів, що є ключовим показником стабільності кадрової політики підприємства.

HR-аналітика охоплює збір, обробку та інтерпретацію інформації про працівників з метою виявлення закономірностей і факторів, які впливають на їхню поведінку. Одним з основних напрямів такої аналітики є прогнозування ймовірності звільнення працівників [27]. Згідно з дослідженнями [2, с.77], підприємства, які застосовують прогнозну HR-аналітику, мають у 2,5 рази нижчий рівень незапланованих звільнень, порівняно з тими, де аналіз обмежується лише статистичними звітами.

Серед поширених методів прогнозування плинності виокремлюють [12]:

- **кластерний аналіз** для виявлення груп працівників із подібними ризиками;
- **регресійні моделі**, що враховують вплив стажу, посади, участі в навчанні, відгуків керівників тощо;
- **індикатори емоційного вигорання** через регулярні опитування задоволеності та залученості;
- **інтеграцію з HRM-системами** (SAP, Workday, PeopleForce), які автоматично формують дашборди та звіти в реальному часі.

Аналітичні інструменти також дозволяють будувати карти ризиків у розрізі підрозділів, вікових категорій чи функціональних напрямів. Це сприяє адресному впливу: наприклад, посиленню комунікацій, корекції навантаження або впровадженню гнучких умов для «вразливих» категорій персоналу.

Варто зазначити, що ефективність HR-аналітики залежить від якості вихідних даних та готовності компанії до змін. У кризових умовах, особливо в Україні, де мають місце військові дії, аналітика персоналу є ще більш цінною –

вона дозволяє втримати колектив, зменшити емоційне навантаження та активно реагувати на проблеми, не доводячи до масових звільнень [2].

Згідно з останніми офіційними статистичними звітами Державної служби статистики України [17], рівень плинності кадрів серед державних службовців у 2022 році становив 9,2%, що свідчить про значне зростання цього показника у порівнянні з попередніми періодами. Проте у 2023 році показник знизився до 6,1%, а у 2024 році залишився на тому ж рівні, що свідчить про часткову стабілізацію ситуації в умовах війни та економічної турбулентності [13, с. 4].

Такий динамічний коливальний рух показника плинності свідчить про нестабільність зовнішнього середовища, а також підкреслює актуальність та практичну необхідність прогностного підходу в управлінні персоналом. Організації, що застосовують HR-аналітику для моніторингу ризиків звільнення, виявлення незадоволеності або змін у поведінці працівників, мають перевагу в утриманні ключових кадрів.

Отже, в умовах ринкової невизначеності управління персоналом потребує гнучкості, адаптивності та стратегічного бачення [14]. Ключовими стають зміни в організаційних структурах, впровадження HR-аналітики, а також швидке реагування на зовнішні виклики. Актуальні статистичні дані підтверджують нестабільність ринку праці, що підсилює значення прогностного підходу до збереження кадрового потенціалу.

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

В умовах ринкової невизначеності, що супроводжується політичною нестабільністю, економічними коливаннями, інфляцією, воєнними ризиками та змінами у трудовому законодавстві, підприємства вимушені шукати гнучкі, адаптивні та ефективні шляхи збереження людського капіталу. Сучасні стратегії зменшення плинності кадрів базуються на системному та проактивному підході

до управління персоналом і поєднують як традиційні інструменти мотивації, так і інноваційні практики.

Узагальнюючи підходи провідних науковців [7, с. 58], до **ключових сучасних стратегій** належать:

1. Стратегія гнучкого управління персоналом

Ця стратегія передбачає гнучке регулювання трудових відносин, включаючи:

- дистанційну або гібридну форму зайнятості;
- скорочені робочі тижні;
- індивідуальні графіки;
- неповну зайнятість за згодою сторін.

Гнучкість забезпечує працівникам кращий баланс між особистим і професійним життям, що позитивно впливає на рівень задоволеності та знижує ймовірність звільнення.

2. Стратегія розвитку внутрішнього бренду роботодавця

В умовах конкуренції за таланти важливо, щоб підприємство позиціонувало себе як **надійного, соціально відповідального та відкритого роботодавця** [32]. Формування внутрішнього бренду включає:

- прозорість комунікації;
- відкритість до ініціатив;
- визнання досягнень працівників;
- підтримку добробуту працівника (well-being).

Це сприяє формуванню емоційної прихильності працівників до компанії.

3. Стратегія адаптації та наставництва

У сучасних умовах адаптація нових співробітників потребує чіткого планування та персоналізованого підходу. Ефективне впровадження системи адаптації дозволяє зменшити кількість звільнень у перші місяці роботи [31]. Основні елементи:

- адаптаційні чек-листи та ментори;
- система оцінювання періоду випробування;

- швидке включення новачка в команду;
- підтримка керівника на старті.

4. Стратегія безперервного навчання та розвитку

Плинність кадрів часто зумовлена відсутністю можливостей для кар'єрного росту. Сучасна стратегія управління передбачає створення **індивідуальних траєкторій розвитку**, що включає [19]:

- регулярне підвищення кваліфікації;
- внутрішні тренінги та корпоративні університети;
- онлайн-курси, участь у конференціях;
- розвиток лідерського потенціалу.

Працівники, які бачать можливості росту, значно рідше приймають рішення про звільнення.

5. Стратегія соціального партнерства та участі

В умовах нестабільності важливо залучати працівників до процесу ухвалення рішень, що створює відчуття причетності та відповідальності. До елементів стратегії належать:

- регулярні внутрішні опитування;
- включення працівників до стратегічного планування;
- створення ініціативних груп;
- участь у соціальних та благодійних проектах компанії.

6. Стратегія цифрової трансформації HR-процесів

Автоматизація управління персоналом сприяє прозорості процесів, швидкому зворотному зв'язку, зниженню адміністративного навантаження. Серед сучасних рішень [26]:

- HRM-системи для управління відпустками, графіками, зарплатами;
- електронна адаптація;
- онлайн-опитування задоволеності;
- гейміфікація навчання та оцінювання.

7. Стратегія компенсаційної гнучкості

У кризових умовах підприємства не завжди можуть підвищувати заробітну плату. Тому популярності набувають альтернативні інструменти:

- програми страхування та медичної підтримки;
- гнучкі пакети соціальних пільг (корпоративні знижки, безкоштовні обіди, спорт);
- відстрочені бонуси та участь у прибутку;
- нематеріальна мотивація (визнання, нагороди, грамоти) [29].

Сучасні стратегії зменшення плинності кадрів ґрунтуються на поєднанні адаптивних управлінських рішень, персоналізованих підходів до мотивації працівників і цифрових інструментів HR-менеджменту. Значна частина актуальних напрацювань у цій сфері стосується не лише економічних чинників, а й соціально-психологічних аспектів утримання персоналу в умовах нестабільності. У дослідженні було враховано також загальні тенденції, представлені у публікаціях з міжнародних баз відкритого доступу [24].

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної бакалаврської роботи було розглянуто теоретичні аспекти управління плинністю кадрів підприємства в умовах ринкової невизначеності. Аналіз наукових джерел дозволив з'ясувати, що плинність кадрів є комплексним соціально-економічним явищем, яке впливає на фінансові результати підприємств, продуктивність праці та якість корпоративної культури [10]. В умовах ринкової нестабільності та кризових явищ, таких як інфляція, економічні коливання, законодавчі зміни та воєнні дії, управління персоналом стає стратегічно важливим елементом забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

У розділі визначено основні теоретичні підходи до розуміння та управління плинністю кадрів, а саме класичний, поведінковий, психологічний, системний та інституціональний. Кожен із цих підходів пропонує власні

механізми впливу на рівень плинності, охоплюючи як матеріальні, так і нематеріальні аспекти мотивації та залучення працівників.

Встановлено, що ефективне управління персоналом в умовах ринкової невизначеності потребує гнучких організаційних структур, адаптивних методів роботи та використання сучасних аналітичних інструментів, таких як HR-аналітика. Особливу увагу необхідно приділяти прогнозуванню плинності кадрів, що дозволяє своєчасно вживати відповідних заходів.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ЗМЕНШЕННЯ ПЛИННОСТІ КАДРІВ В УМОВАХ РИНКОВОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЛОМАГРО»)

2.1. Загальна характеристика та кадрова політика ТОВ «Ломагро»

ТОВ «Ломагро» є підприємством, що спеціалізується на заготівлі, переробці та реалізації металобрухту. Компанія функціонує в умовах значної ринкової невизначеності, яка обумовлена економічними коливаннями, воєнними діями та іншими зовнішніми факторами.

Організаційна структура підприємства є лінійною, із жорсткою вертикальною підпорядкованістю та централізованим прийняттям управлінських рішень (рис. 2.1). Усі стратегічні рішення ухвалюються керівництвом компанії, переважно директором та головним інженером, що дозволяє оперативно реагувати на зміни, проте іноді призводить до надмірної концентрації повноважень та уповільнення процесу ухвалення рішень.



**Рис. 2.1 – Схема вертикальної ієрархії управлінських рішень на ТОВ
«Ломагро»**

Основні управлінські функції сконцентровані на рівні директора підприємства, який приймає ключові рішення, координує діяльність підрозділів і здійснює загальний нагляд за ефективністю процесів. Наступною ланкою в ієрархії є керівники функціональних підрозділів: логістичного відділу, технічної служби, бухгалтерії та виробничої дільниці. Вони безпосередньо управляють майстрами змін, які, своєю чергою, координують роботу виконавців.

Особливість лінійної моделі на ТОВ «Ломагро» полягає у чіткій персональній відповідальності кожного керівника за підлеглий підрозділ та відсутності перетину повноважень (рис 2.2). Проте така структура ускладнює гнучку взаємодію між службами: технічний відділ, наприклад, не має повноважень безпосередньо впливати на логістику, навіть якщо від цього залежить ефективність використання обладнання. Кожен керівник відповідає лише за свій підрозділ, а підлеглі отримують завдання виключно від одного безпосереднього керівника. Комунікація між підрозділами здійснюється лише через керівництво, що уповільнює обмін інформацією в ситуаціях, які потребують оперативного реагування.

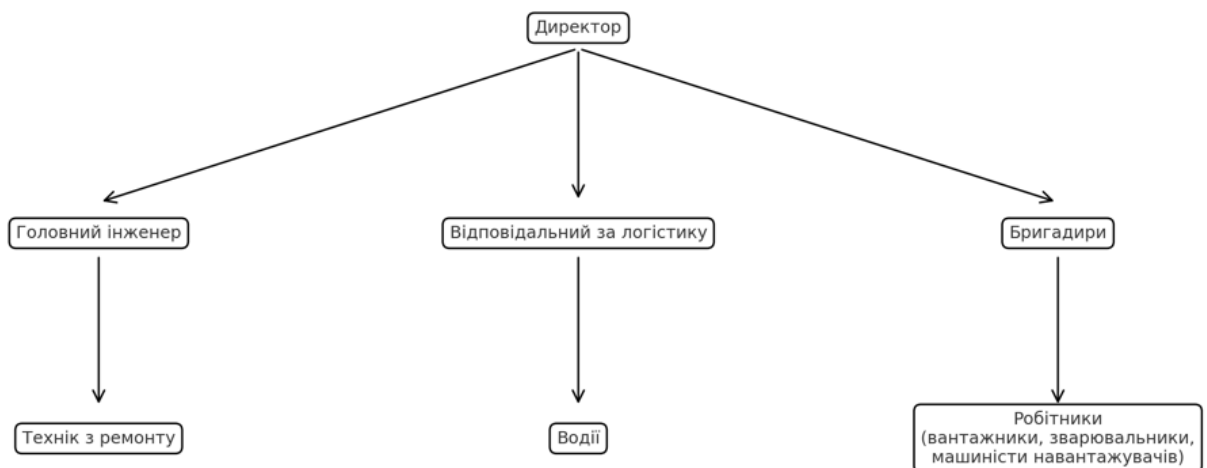


Рисунок 2.2. Лінійна організаційна структура ТОВ «Ломагро»

Кадрова політика ТОВ «Ломагро» ґрунтується на класичних підходах до управління персоналом. На підприємстві працює три основні категорії працівників (рис. 2.3):

- керівний персонал (директор, головний інженер, керівники відділів);
- основні виробничі працівники (оператори обладнання, різальники металу, сортувальники);
- допоміжний персонал (бухгалтерія, кадровий відділ, технічні спеціалісти).

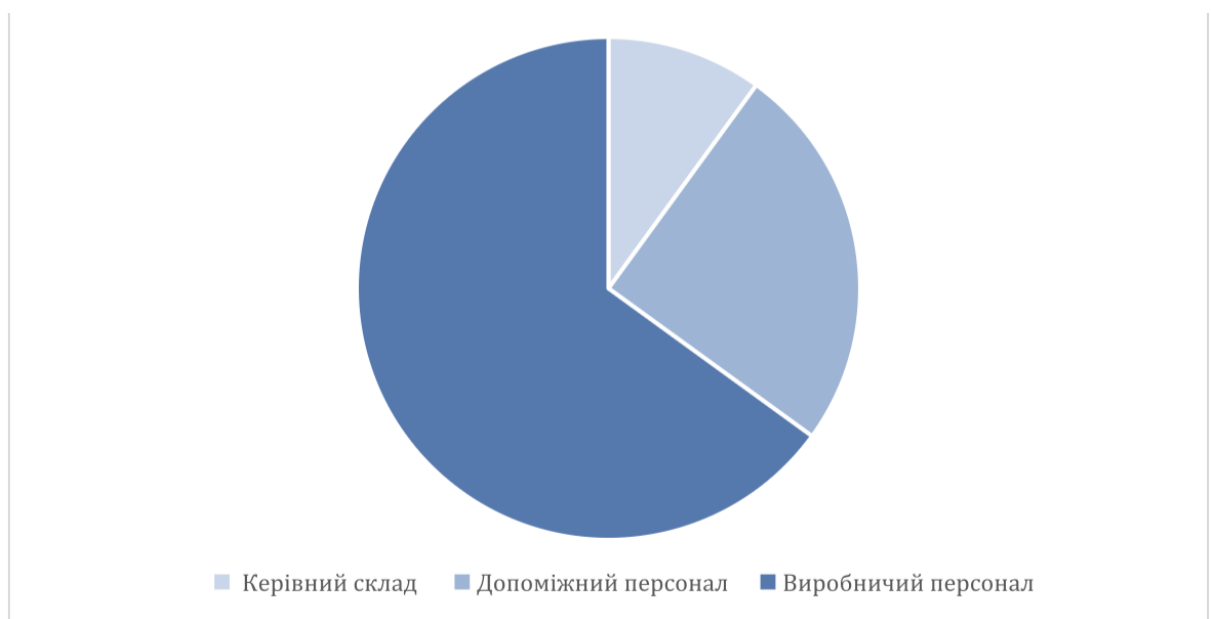


Рис. 2.3 – Структура персоналу ТОВ «Ломагро»

Загальна кількість працівників становить близько 50 осіб. Структура персоналу переважно складається з виробничих працівників (приблизно 65%), що відповідає специфіці діяльності підприємства. Керівний склад представлений незначною кількістю менеджерів (10%), що дозволяє підприємству ефективно функціонувати в умовах централізованого управління. Допоміжний персонал (25%) забезпечує технічне та адміністративне супроводження основної діяльності [5].

Якісний аналіз персоналу структурного підрозділу ТОВ «Ломагро»

Для проведення якісного аналізу персоналу було обрано виробничий підрозділ підприємства ТОВ «Ломагро», який безпосередньо займається переробкою металобрухту. Цей підрозділ є найбільшим за чисельністю працівників та має важливе значення для ефективного функціонування компанії [6].

Характеристика виробничого підрозділу

До складу виробничого підрозділу входять 23 працівники, які займаються механічною обробкою металу, його сортуванням та підготовкою до подальшої переробки. *Основні категорії працівників у підрозділі* включають:

- Майстер зміни – 1 особа
- Оператори пресового обладнання – 5 осіб
- Газорізальники – 4 особи
- Сортувальники металобрухту – 6 осіб
- Вантажники – 5 осіб
- Слюсарі-ремонтники – 2 особи

Освітній рівень та кваліфікація персоналу

Більшість працівників виробничого підрозділу мають середню спеціальну освіту, отриману в професійно-технічних училищах або коледжах.

- Осіб з вищою освітою – 1 (майстер зміни)
- Осіб із середньою спеціальною освітою – 16
- Осіб без спеціальної освіти (навчання безпосередньо на підприємстві) – 6

Вікова структура персоналу

Віковий склад працівників підрозділу розподіляється наступним чином (рис 2.4):

- До 25 років – 5 осіб (22%)
- 25-40 років – 12 осіб (52%)
- Понад 40 років – 6 осіб (26%)



Рис. 2.4. – Вікова структура персоналу виробничого підрозділу

Основну частину персоналу становлять працівники віком від 25 до 40 років, які мають достатній досвід роботи, але при цьому ще можуть проходити навчання та підвищувати кваліфікацію. Молодші працівники (до 25 років) переважно займають посади вантажників або сортувальників, а працівники старшої вікової групи (понад 40 років) мають значний досвід роботи та часто виконують функції наставників для нових співробітників.

Стаж роботи на підприємстві

Аналіз показав, що на підприємстві є як досвідчені працівники, так і нові співробітники (рис 2.5):

- До 1 року – 3 особи (13%)
- 1-5 років – 9 осіб (39%)
- Понад 5 років – 11 осіб (48%)

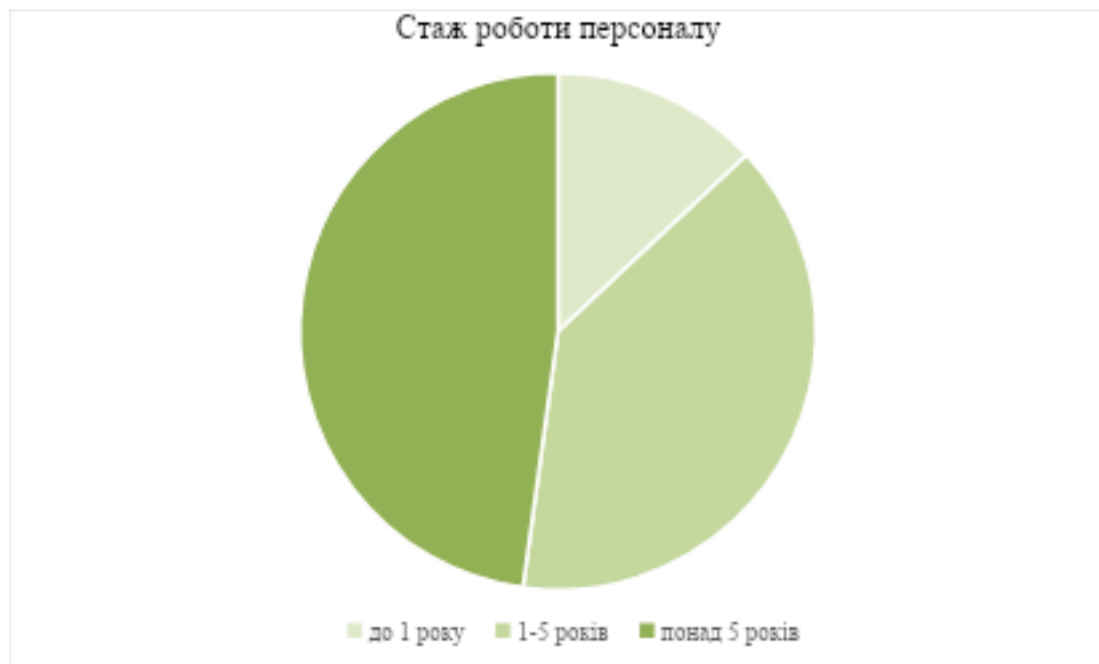


Рис. 2.5. – Стаж роботи персоналу виробничого підрозділу ТОВ «Ломагро»

Значна частина персоналу працює на підприємстві понад **5 років**, що свідчить про стабільність кадрового складу. Наявність працівників із досвідом понад 10 років є важливим фактором для передачі знань і підтримання виробничих стандартів.

Кадрове діловодство ведеться переважно вручну, що обмежує можливості оперативного аналізу стану персоналу, прогнозування плинності та впровадження сучасних інструментів HR-аналітики.

На підприємстві відсутня формалізована система мотивації та розвитку персоналу. Заробітна плата працівників залежить переважно від відрядної форми оплати праці [3]. Відсутність регулярного преміювання, соціальних програм та нематеріальних стимулів знижує мотивацію працівників і може спричиняти плинність кадрів.

Кадрові рішення, такі як прийом на роботу, звільнення, розподіл змін, ухвалюються централізовано директором або керівником виробництва. Відсутність чітко визначених стратегій розвитку кар'єри, системи атестації

кадрів і навчання негативно впливає на мотивацію співробітників і може провокувати їх звільнення.

У контексті ринкової невизначеності підприємство стикається з додатковими ризиками, такими як нестабільність попиту, перебої у постачанні сировини, міграція працівників через військові дії та інші зовнішні фактори. Це підкреслює необхідність впровадження стратегій зниження плинності, що мають бути орієнтовані на посилення мотивації, поліпшення умов праці та розвиток персоналу. Крім того, при формуванні таких стратегій доцільно враховувати ризики, які можуть впливати на стабільність персоналу та кадрові процеси [36]

2.2. Діагностика чинників та рівня плинності кадрів у ТОВ «Ломагро»

Проведення комплексної діагностики плинності кадрів є важливою складовою ефективного управління персоналом на будь-якому підприємстві. Мета такої діагностики полягає у виявленні ключових причин та чинників, що спричиняють часту зміну персоналу, а також у визначенні категорій працівників, найбільш схильних до звільнень. На підприємстві ТОВ «Ломагро» було застосовано комплексну методику, що охоплює декілька основних етапів та методів збору й аналізу інформації.

Перший етап – підготовчий. На цьому етапі були сформульовані основні цілі та завдання діагностики. Основними цілями проведення дослідження було:

- виявлення ключових причин високого рівня плинності кадрів;
- визначення факторів, що найбільше впливають на рішення працівників щодо звільнення;
- оцінка рівня задоволеності працівників умовами праці та організаційним кліматом;
- встановлення категорій працівників, найбільш схильних до звільнень;

- формування бази для розробки ефективних стратегій зниження плинності кадрів.

Основними завданнями цього етапу були:

- розробка анкети для опитування співробітників;
- визначення переліку та обсягу кадрових документів, що підлягатимуть аналізу;
- планування та організація проведення глибинних інтерв'ю з керівниками структурних підрозділів;
- забезпечення технічних і організаційних умов для проведення дослідження.

Другий етап – анкетування працівників. Анкетування проводилося серед усіх категорій працівників ТОВ «Ломагро» – виробничих робітників, допоміжного персоналу та керівного складу. Анкета складалася з 20 закритих питань з використанням шкали оцінок, а також відкритих питань, що дозволяли працівникам висловити власні думки та пропозиції. Анкетування проводилося анонімно, що забезпечувало максимальну об'єктивність та відкритість відповідей.

Третій етап – аналіз кадрової документації. Для отримання додаткових об'єктивних даних було проведено аналіз кадрових документів, таких як накази про прийом і звільнення працівників, трудові книжки, журнали обліку руху персоналу за останні три роки. Це дозволило визначити фактичний рівень плинності, структуру звільнень за категоріями працівників, а також виявити періоди найбільшої активності звільнень.

Четвертий етап – глибинні інтерв'ю з керівниками підрозділів [5]. Для більш детального аналізу чинників, які впливають на плинність персоналу, було проведено глибинні інтерв'ю з керівниками основних підрозділів підприємства. Під час інтерв'ю обговорювались питання щодо управлінських практик, внутрішньої комунікації, наявності конфліктів у колективах, а також були отримані пропозиції щодо можливих заходів з покращення кадрової політики.

П'ятий етап – узагальнення та аналіз отриманих результатів. Усі отримані дані були оброблені за допомогою методів статистичного аналізу та інтерпретації результатів. Було визначено основні проблемні зони у кадровій політиці, які потребують першочергового вирішення, а також сформульовані висновки щодо причин плинності кадрів на підприємстві.

Проведене анкетування серед працівників ТОВ «Ломагро» дозволило визначити найбільш значущі чинники, що впливають на рішення працівників щодо звільнення. Анкета містила питання, які охоплювали різні аспекти задоволеності працівників. Результати анкетування наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні фактори звільнень працівників

Фактор	Частка респондентів, %
Відсутність кар'єрних можливостей	40%
Психологічний клімат	30%
Незадоволеність умовами праці	20%
Інші фактори	10%

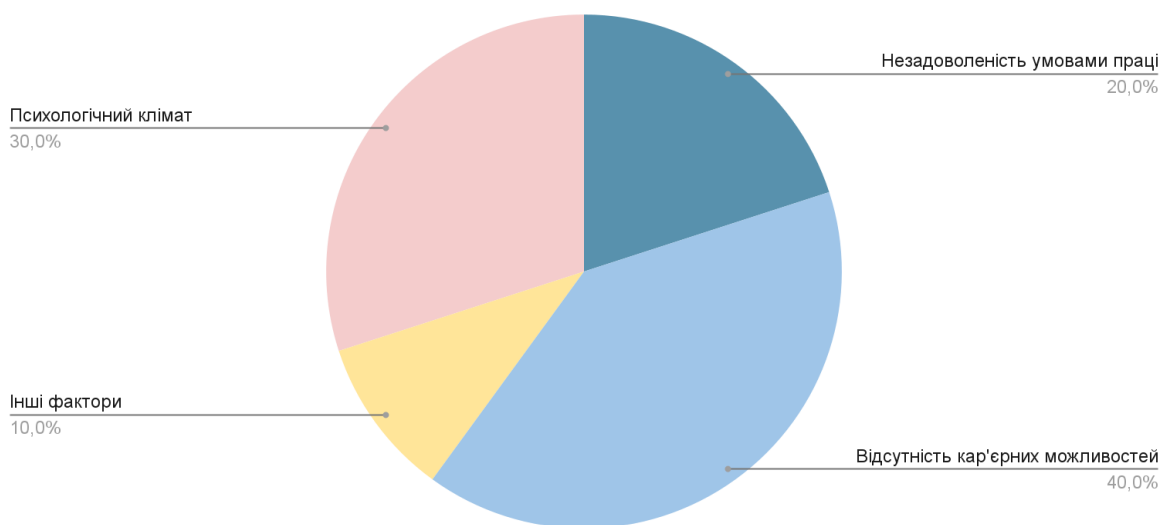


Рисунок 2.6. Основні фактори плинності кадрів

Кругова діаграма (рис. 2.6) відображає співвідношення ключових причин, що зумовлюють плинність персоналу на підприємстві. Найбільш вагомим чинником є **відсутність кар’єрних можливостей** — 40% респондентів вказали на це як головну причину звільнення. Це свідчить про потребу у створенні прозорої системи професійного зростання та внутрішнього просування працівників [6].

Другим за значущістю фактором є **негативний психологічний клімат у колективі** (30%), що може бути наслідком неефективної внутрішньої комунікації, конфліктів або недостатньої підтримки з боку керівництва.

Незадоволеність умовами праці посідає третє місце (20%) і включає такі аспекти, як організація робочого процесу, навантаження, технічне забезпечення та умови на робочих місцях [4].

Ще **10% респондентів** вказали на інші причини, зокрема особисті обставини або зміни у життєвих пріоритетах.

Аналіз кадрової документації за період 2022-2024 рр. дозволив визначити фактичний рівень плинності, структуру звільнень за категоріями працівників та періоди найбільшої активності звільнень.

Таблиця 2.2
Рівень плинності кадрів за категоріями працівників на підприємстві ТОВ «Ломагро»

Категорія працівників	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Виробничий персонал	14%	16%	15%
Допоміжний персонал	18%	20%	17%
Керівний персонал	5%	8%	7%

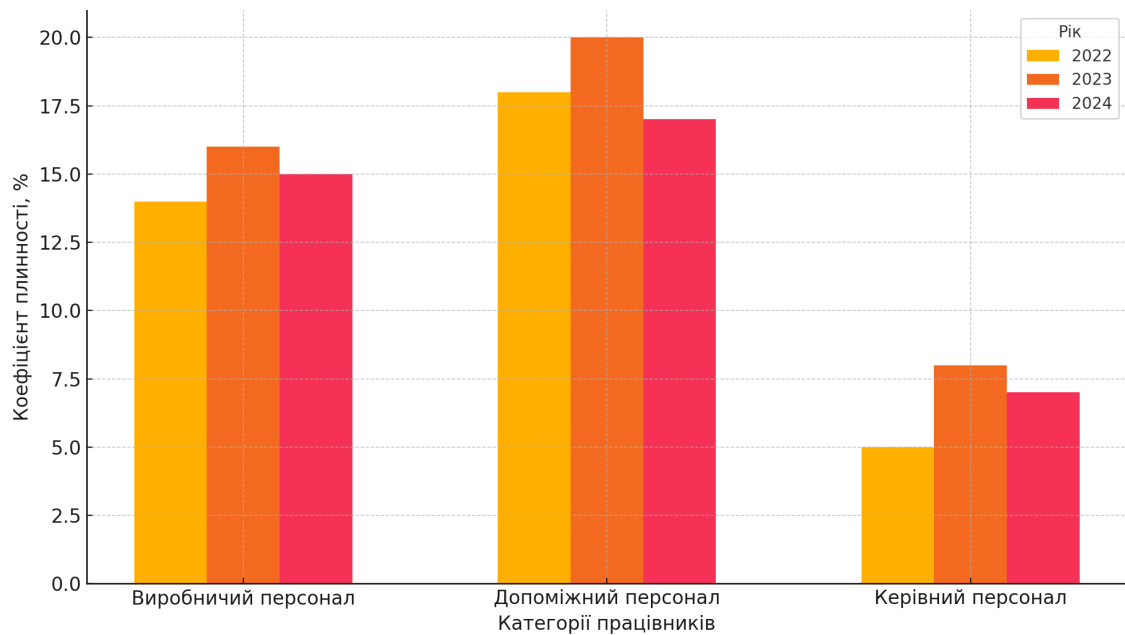


Рисунок 2.7. - Динаміка плинності кадрів за категоріями працівників у 2022–2024 роках

Стовпчикова діаграма (рис. 2.7) ілюструє зміну коефіцієнта плинності кадрів у трьох основних категоріях працівників ТОВ «Ломагро»: виробничого, допоміжного та керівного персоналу.

Найвищі показники стабільно демонструє **допоміжний персонал** – у 2022 році плинність склала 18%, у 2023 році – 20%, а у 2024 – знизилася до 17%. Це свідчить про підвищену нестабільність зайнятості в цій групі, ймовірно через обмежені соціальні гарантії чи відсутність довгострокових перспектив.

Виробничий персонал також характеризується відносно високим, але більш стабільним рівнем плинності (14% у 2022 році, 16% у 2023, 15% у 2024), що може бути пов'язано з напруженістю роботи, фізичним навантаженням або одноманітністю завдань.

Найнижчий рівень плинності традиційно спостерігається серед **керівного персоналу**: від 5% у 2022 році до 8% у 2023 та 7% у 2024. Це свідчить про відносну стабільність посад управлінського рівня, а також про більшу мотивацію та залученість до стратегічної діяльності компанії.

Узагальнено, діаграма демонструє, що саме допоміжний і виробничий персонал є найбільш вразливими до плинності, що має враховуватись при розробці цільових кадрових заходів.

У результаті аналізу даних, зібраних під час анкетування, глибинних інтерв'ю з керівниками підрозділів та вивчення кадрової документації, було встановлено перелік внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на плинність кадрів на підприємстві.

Внутрішні чинники:

- відсутність можливостей для професійного і посадового зростання, що знижує мотивацію персоналу до довготривалого перебування в компанії;
- незадовільний психологічний клімат у колективі, що призводить до зниження емоційного комфорту працівників та їхньої лояльності;
- невідповідність умов праці очікуванням персоналу (організація робочого процесу, навантаження, інструменти тощо);
- низький рівень внутрішніх комунікацій між працівниками та керівництвом;
- недостатньо ефективна система адаптації нових працівників.

Зовнішні чинники:

- загальна соціально-економічна нестабільність у країні, спричинена війною та ринковими коливаннями;
- активна трудова міграція до безпечніших регіонів або за кордон;
- конкуренція на ринку праці з боку компаній, що пропонують дистанційні формати роботи або гнучкіші графіки [25];
- зростання очікувань працівників до умов праці та корпоративної культури.

В умовах воєнного стану особливого значення набувають зміни у трудовому законодавстві, пов'язані з мобілізацією, призупиненням трудових договорів та запровадженням нових форм зайнятості [37].

Аналіз показав, що найвпливовішими є внутрішні організаційні чинники, які безпосередньо залежать від кадрової політики підприємства. Саме вони

визначають ступінь задоволеності працівників і їх бажання залишатись у компанії. Водночас зовнішні чинники зумовлюють загальну динаміку на ринку праці та потребують адаптивної кадрової стратегії.

2.3. Розробка стратегії зменшення плинності кадрів у ТОВ «Ломагро» в умовах ринкової невизначеності

На підставі проведеної діагностики чинників плинності кадрів у ТОВ «Ломагро» та аналізу теоретичних підходів, викладених у першому розділі, розроблено комплексну стратегію, яка має на меті зменшення рівня плинності кадрів, підвищення задоволеності працівників, зміцнення кадрової стабільності та посилення загальної ефективності кадрової політики підприємства. Її змістом є такі стратегічні напрями:

1. Впровадження комплексної системи мотивації

Одним із ключових напрямків стратегії зниження плинності кадрів у ТОВ «Ломагро» є формування комплексної, багаторівневої системи мотивації, яка поєднує як матеріальні, так і нематеріальні елементи впливу. Актуальність цього напрямку зумовлена результатами діагностики, що вказують на брак визнання, недостатню систему заохочень та відсутність індивідуалізованого підходу до потреб працівників. Комплексна система мотивації покликана не лише стимулювати підвищення продуктивності, а й формувати емоційний зв'язок працівника з організацією.

В умовах економічної нестабільності особливого значення набуває розробка мотиваційної стратегії, що має враховувати комплекс психологічних, економічних і соціальних чинників. І. О. Терещенко зазначає, що в умовах невизначеності найбільш ефективними є підходи, які поєднують матеріальні стимули з програмами підтримки психологічного здоров'я працівників, постійним навчанням, кар'єрним плануванням, а також заходами щодо покращення внутрішнього клімату організації. Такий інтегрований підхід дозволяє не лише утримати цінних співробітників, але й суттєво підвищити

продуктивність праці та зміцнити конкурентні позиції підприємства в довгостроковій перспективі [40].

Для визначення основних факторів, які впливають на мотивацію та демотивацію персоналу, було проведено опитування серед 10 працівників виробничого та допоміжного підрозділів підприємства ТОВ «Ломагро». Респонденти включали 5 працівників виробничого підрозділу, 3 працівників допоміжного персоналу та 2 представників адміністрації.

Опитування показало, що найважливішим фактором мотивації для працівників є стабільна заробітна плата, на що вказали 8 із 10 респондентів. Відрядна система оплати праці також вважається ефективним стимулом, особливо серед виробничого персоналу, адже дозволяє збільшити дохід при підвищенні продуктивності.

Основні фактори мотивації персоналу (рис 2.8):

- Стабільна заробітна плата – 8 осіб (80%)
- Відрядна система оплати праці – 5 осіб (50%)
- Доплати за понаднормові години – 4 особи (40%)
- Можливість кар'єрного зростання – 3 особи (30%)



Рис. 2.8. – Фактори мотивації персоналу ТОВ «Ломагро»

Найбільшим демотивуючим фактором, за результатами опитування, є відсутність регулярного преміювання, про що зазначили 6 із 10 опитаних. Працівники відзначають, що премії виплачуються нерегулярно, а їх розмір не завжди пов'язаний з результатами роботи. Також 4 працівники вказали на відсутність додаткових соціальних виплат, таких як компенсація медичних витрат або страхування. Це особливо актуально для виробничого персоналу, який працює у важких умовах. Деякі респонденти також згадали погані умови праці (3 особи, 30%) та відсутність перспектив кар'єрного зростання (2 особи, 20%), що свідчить про необхідність покращення внутрішньої політики щодо розвитку персоналу.

Основні фактори демотивації персоналу (рис 2.9):

- Відсутність регулярного преміювання – 6 осіб (60%)
- Відсутність соціальних виплат – 4 особи (40%)
- Погані умови праці – 3 особи (30%)
- Відсутність кар'єрного зростання – 2 особи (20%)

Фактори демотивації персоналу ТОВ «Ломагро»

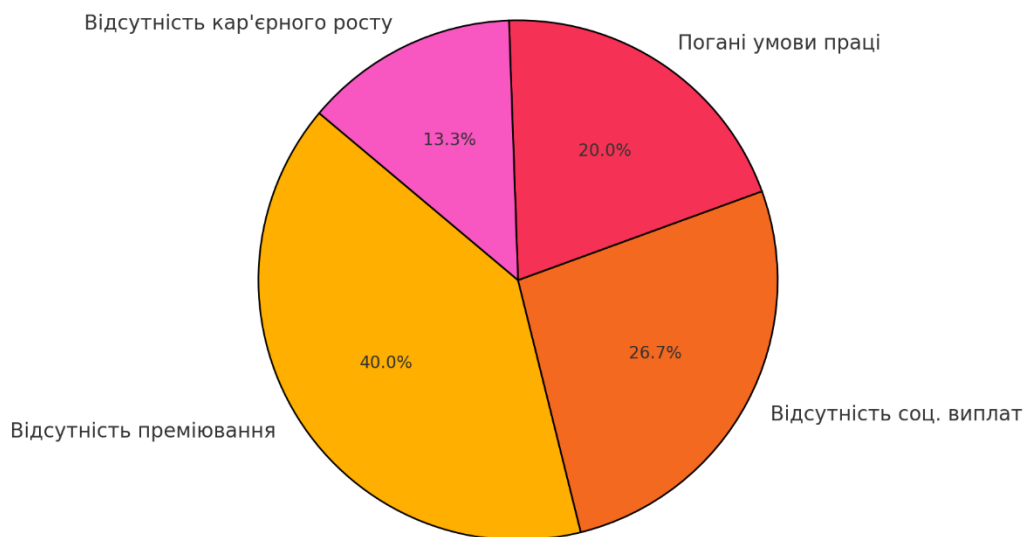


Рис. 2.9. – Фактори демотивації персоналу ТОВ «Ломагро»

Аналіз показав [6], що матеріальна мотивація є основним стимулом для працівників підприємства, проте її система потребує вдосконалення. Головною проблемою є відсутність регулярного преміювання та соціальних виплат, що знижує рівень задоволеності роботою.

Водночас, відрядна система оплати праці залишається ефективним фактором для виробничого персоналу, оскільки забезпечує зв'язок між продуктивністю праці та рівнем доходу.

Матеріальні інструменти мотивації

Матеріальна складова мотивації залишається вагомим фактором утримання персоналу, особливо у виробничих і технічних підрозділах [30]. До основних інструментів пропонується включити:

- **систему регулярного преміювання**, що базується на досягненні конкретних індивідуальних або командних показників KPI;
- **бонуси за перевиконання планів**, ініціативність, відсутність прогулів, виконання проєктних завдань;
- **розширення системи соціальних виплат**: часткова компенсація витрат на медичне обслуговування, проїзд, харчування або житло;
- **введення гнучкої системи індивідуальних надбавок**, яка враховує рівень складності завдань, навантаження, мультифункціональність та залучення до позаробочої діяльності компанії.

Нематеріальні інструменти мотивації

Нематеріальна мотивація забезпечує довгострокову лояльність працівників, покращує психологічний клімат та формує позитивне емоційне тло в колективі. До нематеріальних інструментів належать:

- **визнання досягнень** – публічне оголошення про результати роботи на щотижневих або щомісячних зборах, в корпоративному чаті чи на інформаційній дошці;
- **впровадження статусів і нагород** (наприклад, «Працівник місяця», «Найкращий новачок», «За інноваційність»);

- **розвиток корпоративної культури** через командні заходи: святкування визначних подій, дні народження, корпоративні зустрічі, виїзні тренінги;
- **можливість участі у прийнятті рішень**: працівники, які мають вплив на те, що відбувається в компанії, почуваються більш відповідальними та залученими;
- **залучення до реалізації внутрішніх ініціатив** – працівники можуть пропонувати власні ідеї щодо покращення умов праці, організації процесів або соціального життя підприємства.

Очікувані результати впровадження

Впровадження такої системи мотивації дозволить:

- знизити плинність персоналу за рахунок посилення задоволеності умовами праці;
- підвищити рівень залученості й продуктивності;
- створити умови для довготривалого партнерства між працівником і компанією;
- зменшити витрати на рекрутинг, адаптацію та навчання нових працівників;
- покращити HR-бренд компанії на ринку праці.

2. Створення системи кар'єрного розвитку та професійного навчання

Стратегічна кадрова політика повинна передбачати сталий розвиток людського капіталу. Основні елементи цього напрямку:

- визначення чітких кар'єрних маршрутів та побудова прозорої системи просування;
- запровадження внутрішніх програм підвищення кваліфікації з урахуванням потреб підрозділів та індивідуального розвитку працівників;
- організація регулярних оцінювань персоналу для виявлення потенціалу, сильних сторін і прогалин у навичках;
- впровадження програми наставництва, яка допомагає новим працівникам швидше інтегруватися в колектив та виробничі процеси, а також передає досвід від старших колег.

Систематичне навчання та можливість кар'єрного росту формують високу залученість працівників, сприяють довгостроковому закріпленню кадрів і зменшують залежність від зовнішнього ринку праці [28].

Очікувані результати впровадження

Впровадження системи кар'єрного розвитку та професійного навчання дозволить:

- знизити рівень плинності персоналу за рахунок створення прозорих кар'єрних маршрутів і можливостей для професійного зростання;
- сформувати внутрішній кадровий резерв, що забезпечить стабільність у критичних ситуаціях та скоротить час на заміщення вакантних посад;
- підвищити рівень професійної компетентності працівників завдяки системному навчанню та регулярному оцінюванню персоналу;
- посилити залученість і лояльність працівників до підприємства, зменшивши ризики емоційного вигорання та втрати мотивації;
- покращити управлінські процеси через своєчасне виявлення сильних і слабких сторін працівників.

3. Поліпшення організаційного клімату та психологічного середовища

Позитивна атмосфера в колективі є критично важливою для утримання персоналу. Для цього необхідно:

- проводити регулярні опитування задоволеності, у т.ч. анонімні, з метою виявлення джерел стресу, конфліктів або невдоволення;
- впроваджувати ініціативи з покращення мікроклімату, як-от формальні та неформальні зустрічі, ранкові брифінги, внутрішні події тощо;
- залучати працівників до обговорення змін, що стосуються умов їхньої праці або організації виробничих процесів.

Комфортне робоче середовище підвищує рівень довіри до керівництва, зменшує напругу у трудових відносинах, запобігає конфліктам і сприяє стабільності кадрового складу.

Очікувані результати впровадження

Реалізація заходів із покращення організаційного клімату та психологічного середовища дозволить:

- знизити рівень внутрішніх конфліктів і емоційного напруження серед працівників;
- підвищити рівень задоволеності умовами праці завдяки зворотному зв'язку та врахуванню думки персоналу;
- посилити командну взаємодію та довіру між працівниками та керівництвом;
- створити атмосферу відкритості, підтримки та партнерства, що сприяє емоційному закріпленню працівників у компанії;
- зменшити ризики емоційного вигорання та пов'язаного з ним звільнення;

4. Автоматизація кадрового діловодства та впровадження HR-аналітики

Цифровізація процесів управління персоналом дозволяє оперативно реагувати на зміни в структурі зайнятості. Запропоновані заходи включають:

- упровадження сучасних HRM-платформ, які інтегруються з кадровими процесами та дозволяють формувати звіти, аналітику, в реальному часі;
- налаштування показників ризику плинності та побудову прогнозних моделей звільнень на основі історичних даних;
- моніторинг ключових метрик: тривалість адаптації, період між звільненням і новим наймом, рівень задоволеності, внутрішній індекс залученості;
- автоматизацію процесів адаптації, щорічних оцінювань та управління знаннями всередині організації.

Зниження адміністративного навантаження на HR-відділ, підвищення якості прийняття рішень та своєчасне виявлення «кадрових зон ризику» дозволяє побудувати стійку систему персонал-менеджменту на основі даних.

Очікувані результати реалізації заходів:

- зниження рівня плинності кадрів упродовж першого року впровадження стратегії;

- підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці;
- скорочення витрат на рекрутинг, адаптацію та навчання персоналу;
- підвищення загального рівня продуктивності праці, командної взаємодії та внутрішньої залученості;
- зміцнення корпоративної культури та лояльності працівників;
- формування позитивного HR-бренду компанії на локальному ринку праці.

Запропоновані стратегічні напрями ґрунтуються на сучасних наукових підходах у сфері HR-менеджменту, адаптовані до умов ринкової нестабільності та викликів, пов'язаних з поточним соціально-економічним контекстом. Їх реалізація дозволить не лише знизити ризики звільнень, а й покращити якість трудового життя персоналу, стимулюючи його довгострокову лояльність до компанії.

Таким чином, впровадження комплексної стратегії дає можливість підприємству ТОВ «Ломагро» перейти до більш цілісної, ефективної моделі управління персоналом, що дозволить не лише стабілізувати кадрову ситуацію, а й забезпечити умови для сталого розвитку в умовах ринкової невизначеності.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було здійснено практичне дослідження проблеми плинності кадрів на підприємстві ТОВ «Ломагро» в умовах ринкової невизначеності, що дозволило виявити актуальні проблеми кадрової політики та визначити можливості для її вдосконалення.

Проведена загальна характеристика підприємства виявила, що організаційна структура ТОВ «Ломагро» базується на жорсткій вертикалі управління, що ускладнює оперативне прийняття рішень і делегування повноважень. Кадрова політика носить фрагментарний характер: відсутні системні інструменти розвитку персоналу, адаптації, кар'єрного зростання, немає розвиненої системи мотивації та HR-аналітики.

У ході діагностики були застосовані анкетування, глибинні інтерв'ю та аналіз кадрової документації, що дозволило:

- визначити основні причини плинності (відсутність кар'єрних перспектив, негативний психологічний клімат, незадоволення умовами праці);
- встановити найуразливіші категорії персоналу до звільнень (виробничий і допоміжний персонал);
- зафіксувати зростання рівня плинності кадрів у динаміці 2022–2024 років.

На основі отриманих даних було сформульовано комплексну стратегію зменшення плинності кадрів, яка включає чотири основні напрями:

Впровадження системи мотивації, що об'єднує матеріальні та нематеріальні інструменти й орієнтована на визнання досягнень і формування емоційної прихильності до компанії.

Побудова системи професійного розвитку, яка передбачає створення кар'єрних маршрутів, менторство, регулярне оцінювання та навчання працівників.

Покращення організаційного клімату, що спрямоване на підвищення задоволеності працівників через розвиток комунікації, зворотного зв'язку та ініціативного середовища.

Автоматизація HR-процесів і впровадження HR-аналітики для точного прогнозування ризиків звільнення, підвищення ефективності управлінських рішень і зменшення адміністративного навантаження.

Очікуваним результатом впровадження розробленої стратегії є зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності та залученості персоналу, покращення HR-бренду компанії, а також створення умов для сталого розвитку підприємства в умовах зовнішньої нестабільності [33].

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна бакалаврська робота була присвячена розробці стратегії зменшення плинності кадрів підприємства в умовах ринкової невизначеності. У процесі дослідження було досягнуто поставлену мету – на основі узагальнення науково-практичних підходів запропоновано комплекс практичних рішень щодо зменшення рівня плинності персоналу та підвищення ефективності кадрової політики підприємства.

1. Досліджено сутність та значення стратегій зменшення плинності кадрів на підприємстві в умовах ринкової невизначеності.

У результаті аналізу з'ясовано, що плинність кадрів є складним соціально-економічним явищем, яке в умовах ринкової нестабільності загострюється та безпосередньо впливає на стабільність функціонування підприємства. Розглянуто основні наукові підходи до формування стратегій зменшення плинності кадрів: класичний, поведінковий, психологічний, системний та інституціональний. Встановлено, що ефективна стратегія має поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, сприяти розвитку корпоративної культури, кар'єрного зростання, адаптації працівників та забезпеченню правової підтримки [39]. Це створює наукове підґрунтя для практичних управлінських рішень у сфері кадрової політики.

2. Визначено особливості впливу ринкової невизначеності на управління персоналом у ТОВ «Ломагро».

З'ясовано, що підприємство функціонує в умовах зовнішніх викликів, зокрема економічної нестабільності, воєнного стану, трудової міграції та змін законодавства [34]. Ці фактори посилюють ризики звільнень та знижують ефективність кадрової політики [7, с. 59]. Обґрунтовано необхідність застосування адаптивного підходу до управління персоналом, що передбачає гнучкість організаційної структури, оперативне реагування на зміни, використання HR-аналітики для прогнозування ризиків плинності та впровадження програм підтримки емоційного стану працівників [18].

3. Проведено аналіз рівня та основних факторів плинності кадрів у ТОВ «Ломагро». Встановлено, що найбільше на рішення про звільнення впливають: відсутність можливостей кар'єрного зростання (40%), негативний психологічний клімат (30%) та незадоволеність умовами праці (20%). За результатами аналізу кадрової документації та інтерв'ю ідентифіковано найвразливіші до звільнень категорії працівників – допоміжний і виробничий персонал.

4. Розроблено стратегію зменшення плинності кадрів у ТОВ «Ломагро» в умовах ринкової невизначеності.

На основі результатів діагностики було запропоновано комплексну стратегію, яка включає чотири взаємопов'язані напрями:

- **Впровадження багаторівневої системи мотивації,** що поєднує матеріальні стимули (премії, бонуси, соціальні виплати) та нематеріальні (визнання, участь у прийнятті рішень, розвиток корпоративної культури)[26];
- **Організацію професійного розвитку та кар'єрного зростання,** зокрема шляхом впровадження системи внутрішнього навчання, наставництва та прозорого просування [28];
- **Поліпшення організаційного клімату,** включно з налагодженням внутрішньої комунікації, командоутворенням та зниженням емоційного навантаження на працівників;
- **Автоматизацію HR-процесів і впровадження HR-аналітики** для виявлення ризиків звільнень, контролю адаптації та планування кадрових рішень.

Запропонована стратегія дозволяє не лише знизити рівень плинності персоналу, а й підвищити залученість працівників, зміцнити HR-бренд підприємства та підвищити стійкість у період ринкової нестабільності [25].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Беркун Д. Управління персоналом у кризових умовах / Менеджмент і HR. 2022. № 4. С. 12–18.
2. Гринько І. Ю. HR-аналітика: інструменти прогнозування плинності кадрів / Економіка та управління. 2021. № 3 (45). С. 77–83.
3. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>
4. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 р. № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
5. Черкун К. В. Звіт з управлінської практики на ТОВ «Ломагро». Київ: КСУ імені Б. Грінченка, 2025. 28 с.
6. Черкун К. В. Звіт з практики з управління персоналом на ТОВ «Ломагро». Київ: КСУ імені Б. Грінченка, 2025. 24 с.
7. Ковальчук Т. І. Сучасні стратегії утримання персоналу в умовах воєнного стану / Економіка і держава. 2023. № 11. С. 58–62.
8. Литвиненко С. І. Мотивація персоналу: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 256 с.
9. Мельник Л. Г. Сучасні моделі організаційних структур: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. 184 с.
10. Кравченко, С. О. Управління персоналом в умовах організаційних змін: монографія. – Київ: НАДУ, 2021. – 198 с.
11. Балабанова Л. В. Управління персоналом організації: навч. посіб. / Л. В. Балабанова. – Київ: Центр учбової літератури, 2022. – 312 с.
12. Пашко О. М. Управління трудовими ресурсами підприємства: навч. посіб. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2023. 248 с.
13. Державна служба статистики України. Публічний звіт за 2023 рік. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
14. Савчук О. Л. Управління персоналом в умовах ринкової невизначеності / Актуальні проблеми економіки. 2022. № 7. С. 33–39.

15. Стадник В. В. Організація управління персоналом: підручник. Київ: КНЕУ, 2022. 312 с.
16. Шевченко Н. О. Стратегії управління персоналом в умовах турбулентності / Вісник економічної науки України. 2023. № 4 (38). С. 44–50.
17. Державна служба статистики України. Ринок праці у 2023 році: офіційні показники. URL: <https://ukrstat.gov.ua>
18. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London: Kogan Page, 2023. 762 p.
19. Примак Т. О. Управління персоналом: стратегічні орієнтири в умовах викликів / Економічний простір. 2021. № 172. С. 55–61.
20. Грінченко А. П. Управління персоналом у нестабільному середовищі / Менеджмент організацій. 2022. № 2. С. 23–30.
21. Про особливості трудових відносин в умовах воєнного стану: постанова Кабінету Міністрів України від 03.02.2023 р. № 132. URL: <https://www.kmu.gov.ua>
22. Колот А. М. Людський капітал: теорія і практика управління розвитком / А. М. Колот. Київ: КНЕУ, 2021. 228 с.
23. Дідківська Л. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини / Л. І. Дідківська. Київ: Знання, 2020. 380 с.
24. Directory of Open Access Journals (DOAJ). URL: <https://www.doaj.org>
25. Harvard Business Review. How to Reduce Employee Turnover in Uncertain Times. URL: <https://hbr.org/2023/05/how-to-reduce-employee-turnover>
26. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). Retention Strategies: HR Best Practices. URL: <https://www.cipd.co.uk/knowledge>
27. ISO 30414:2018. Human resource management – Guidelines for internal and external human capital reporting. Geneva: International Organization for Standardization, 2018.
28. Мазур Н. О. Управління трудовим потенціалом підприємства / Н. О. Мазур. Тернопіль: ТНЕУ, 2021. 195 с.

29. Ліпич Л. І. Система мотивації персоналу в сучасних умовах / Економіка та держава. 2021. № 8. С. 21–25.
30. Попова Л. І. Управління персоналом підприємства: сучасні практики. Київ: Дорадо-Друк, 2022. 284 с.
31. Мурашко А. Є. Адаптація персоналу як інструмент зниження плинності кадрів / Соціально-економічні студії. 2023. № 1. С. 33–38.
32. Бондарчук В. П. Вплив внутрішнього бренду роботодавця на плинність кадрів / Менеджмент сучасного підприємства. 2022. № 3. С. 41–46.
33. Аналітичний центр при Кабінеті Міністрів України. Трудові ресурси України 2024: аналітичний звіт. URL: <https://www.center.gov.ua/data/analytics/workforce2024.pdf>
34. International Labour Organization. Global Wage Report 2022–23: The impact of inflation and COVID-19. Geneva: ILO, 2023. URL: <https://www.ilo.org>
35. Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 073 “Менеджмент”: наказ МОН України № 1165 від 29.10.2018. URL: <https://mon.gov.ua>
36. Сухарєв О. С. Економічні ризики в управлінні персоналом / Економіка. Управління. Інновації. 2022. № 1 (31). С. 45–50.
37. Ярошенко О. М. Правове регулювання трудових відносин в умовах війни / Юридична Україна. 2023. № 4. С. 9–16.
38. Центр економічного відновлення. Звіт про ринок праці України: вплив війни та сценарії відновлення. Київ, 2023. URL: <https://recoverycenter.org.ua>
39. Василенко А. П. Управління плинністю персоналу: сучасні виклики та практичні рішення. Київ: Видавництво «Ліра-К», 2022. 210 с.
40. Терещенко І. О. Формування мотиваційної стратегії підприємства в умовах нестабільності. Львів: Видавництво Львівського національного університету, 2023. 234 с.