

**Міністерство освіти і науки України**  
**Луцький національний технічний університет**  
**Факультет бізнесу та права**  
**Кафедра економіки**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «БАКАЛАВР»**

**Аналіз та оцінка процесів руху персоналу на підприємстві**  
**(на матеріалах ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536»)**

спеціальність 051 Економіка

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти  
Групи ЕК(УП) – 42  
МАТВІЙЧУК Назар Олександрович

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник:  
К.е.н., доцент  
Дзямулич Микола Іванович

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.  
К.е.н., доцент  
Гарант освітньої програми:  
Шубала Ірина Володимирівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Луцьк – 2025 року

# ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра економіки

Ступінь вищої освіти: бакалавр

Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність: 051 Економіка

Освітня програма: «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки  
проф. Шубалий О.М.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

## *ЗАВДАННЯ*

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

МАТВІЙЧУК Назар Олександрович

(прізвище, ім'я, по батькові)

#### 1. Тема кваліфікаційної роботи

Аналіз та оцінка процесів руху персоналу на підприємстві (на матеріалах  
ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536»)

Керівник роботи: Дзямулич М.І.

затверджені наказом закладу вищої освіти від «17» січня 2025 р. №28/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «14» червня  
2025 р.

3. Вихідні дані до роботи матеріали статистичної звітності ПрАТ  
«Луцьксантехмонтаж №536», законодавчі та нормативно-правові акти з  
питань руху персоналу, монографії, посібники, підручники, періодичні та  
спеціалізовані наукові видання

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти дослідження специфіки руху персоналу на підприємстві

РОЗДІЛ 2. Аналіз та оцінка руху персоналу на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536»

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

ДОДАТКИ. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу:

1. Аналіз теоретико-методологічних підходів до розуміння сутності руху персоналу

2. Фактори, які безпосередньо впливають на рух персоналу на підприємстві

3. Система показників наявності персоналу підприємства

4. Особливості управління рухом персоналу підприємствами розвинутих країнах світу

5. Основні економічні показники діяльності підприємства за 2022–2024 рр.

6. Динаміка доходів і чистого прибутку «Луцьксантехмонтаж №536» за 2022–2024 рр.

7. Аналіз динаміки показників руху персоналу на підприємства за 2022-2024 рр.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>1 розділ</i>	<i>доц. Дзямулич М.І.</i>		
<i>2 розділ</i>	<i>доц. Дзямулич М.І.</i>		
<i>Висновки та пропозиції</i>	<i>доц. Дзямулич М.І.</i>		

7. Дата видачі завдання «30» вересня 2024 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 30.09.2024</i>	
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 31.10.2024</i>	
3.	<i>1 розділ</i>	<i>до 31.12.2024</i>	
4.	<i>2 розділ</i>	<i>до 15.04.2025</i>	
5.	<i>Висновки та пропозиції</i>	<i>до 20.05.2025</i>	
6.	<i>Формування списку використаних джерел</i>	<i>до 25.05.2025</i>	
7.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 27.05.2025</i>	
8.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 31.05.2025</i>	
9.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 01.06.2025</i>	
10.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 07.06.2025</i>	
11.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи бакалавра до захисту</i>	<i>до 14.06.2025</i>	

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_ ( Матвійчук Н.О. )  
(підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ ( Дзямулич М.І. )  
(підпис) (прізвище, ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Матвійчук Н. О. Аналіз та оцінка процесів руху персоналу на підприємстві (на матеріалах ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536»). – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 051 Економіка, освітня програма «Управління персоналом та бізнес-економіка». Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2025.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні та обґрунтуванні напрямів вдосконалення ефективності руху персоналу на підприємстві. Об'єктом дослідження є процес руху персоналу на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536». Предмет дослідження – теоретичні та прикладні аспекти забезпечення руху персоналу на підприємстві.

У першому розділі досліджено поняття та сутність руху персоналу підприємства, визначено особливості формування показників руху персоналу на підприємстві, зарубіжний досвід управління рухом персоналу

Другий розділ містить загальну характеристику та аналіз основних економічних показників роботи підприємства за аналізований період. Проаналізовано динаміку чисельності, складу та руху персоналу та проведено аналіз показників внутрішнього руху персоналу на підприємстві.

У висновках підсумовано результати дослідження та запропоновано шляхи вдосконалення руху персоналу на підприємстві.

Ключові слова: рух персоналу, чисельність персоналу, мобільність персоналу, персонал, плинність кадрів.

## ANNOTATION

Matviichuk N. O. Analysis and evaluation of personnel movement processes at the enterprise (based on materials from PJSC "Lutsksantechmontazh No. 536"). – Master Thesis manuscript.

Bachelor's qualification work in the specialty 051 Economics, educational program "Personnel Management and Business Economics". Lutsk National Technical University. Lutsk, 2025.

The purpose of the qualification work is to study and substantiate the directions of improving the efficiency of personnel movement at the enterprise. The object of the study is the process of personnel movement at PJSC "Lutsksantechmontazh №536". The subject of the study is theoretical and applied aspects of ensuring personnel movement at the enterprise.

The first section examines the concept and essence of personnel movement at the enterprise, identifies the features of the formation of personnel movement indicators at the enterprise, foreign experience in managing personnel movement

The second section contains a general description and analysis of the main economic indicators of the enterprise's work for the analyzed period. The dynamics of the number, composition and movement of personnel are analyzed and an analysis of the indicators of internal personnel movement at the enterprise is conducted.

The conclusions summarize the results of the study and suggest ways to improve personnel movement at the enterprise.

Keywords: personnel movement, personnel number, personnel mobility, personnel, staff turnover.

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СПЕЦИФІКИ РУХУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b>	<b>11</b>
1.1. Поняття та сутність руху персоналу підприємства	11
1.2. Формування показників руху персоналу на підприємстві	15
1.3. Зарубіжний досвід управління рухом персоналу	19
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РУХУ ПЕРСОНАЛУ НА ПРАТ «ЛУЦЬКСАНТЕХМОНТАЖ №536»</b>	<b>23</b>
2.1. Господарсько-економічна характеристика та аналіз основних показників діяльності підприємства	23
2.2. Аналіз чисельності, складу та руху персоналу на підприємстві	30
2.3. Аналіз та оцінка індикаторів внутрішнього руху персоналу підприємства	36
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b>	<b>44</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>53</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>56</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Проблематика дослідження процесів руху персоналу на підприємстві обумовлена зростаючою роллю людських ресурсів як ключового чинника забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємств в умовах високої динамічності внутрішнього та зовнішнього середовищ. У сучасній економічній реальності ефективне управління персоналом неможливе без глибокого аналізу параметрів його руху, таких як прийом, переведення, звільнення, плинність, адаптація та кар'єрне зростання. Саме ці показники формують кадрову стабільність, визначають рівень організаційної згуртованості та впливають на витрати підприємства, пов'язані з відтворенням трудового потенціалу.

Проблематика неефективного управління рухом персоналу набуває особливої гостроти в умовах трудової міграції, старіння робочої сили, зміни моделей зайнятості та підвищеної конкуренції за кваліфіковані кадри. Відсутність системного моніторингу, якісної оцінки причин плинності кадрів та прорахунку наслідків звільнень або непродуктивних переміщень працівників призводить до втрат інтелектуального капіталу, зниження продуктивності праці та загального росту непрямих витрат суб'єкта господарювання.

Зважаючи на інтенсивний вплив цифровізації, автоматизації та трансформації корпоративних структур, актуальним завданням для підприємств у даний час постає необхідність розробки інструментарію аналізу руху персоналу як елементу стратегічного управління людським капіталом. Це дозволяє управлінцям не лише ідентифікувати критичні зони в кадровій політиці, але й ефективно формувати превентивні заходи для утримання ключових працівників, оптимізації структури зайнятості та загального підвищення ефективності бізнес-процесів.

Дослідженням проблематики аналізу та оцінки руху персоналу виробничих підприємств присвячено чимало праць вітчизняних та зарубіжних вчених котрі висвітлили різноманітні аспекти даного питання. До їх числа варто віднести

таких дослідників, як: Л. В. Балабанова, Ж. М. Балабанюк, О. М. Бондаренко, А. М. Колот, В. Г. Никифоренко, О. В. Посилкіна, О. М. Шубалий та інші. Однак, на даний час існує також потреба у поглибленні розуміння принципів та підходів щодо забезпечення підвищення ефективності руху персоналу підприємства в умовах інтенсифікації темпів науково-технічного прогресу.

**Мета і завдання дослідження.** Мета кваліфікаційної роботи бакалавра полягає у визначенні та обґрунтуванні підходів щодо вдосконалення ефективності системи руху персоналу на підприємстві.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- розкрити сутність економічної категорії «рух персоналу»;
- дослідити підходи щодо формування показників оцінки руху персоналу підприємства;
- провести оцінку іноземного досвіду у сфері руху персоналу на підприємстві;
- провести аналіз зміни основних фінансово-економічних показників роботи підприємства;
- дослідити динаміку зміни індикаторів руху персоналу, а також визначити причини плинності кадрів на підприємстві;
- здійснити аналіз показників внутрішнього руху персоналу підприємства.

*Об'єктом дослідження* є процес руху персоналу на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536».

*Предмет дослідження* – теоретичні та прикладні аспекти руху персоналу на підприємстві.

**Методи дослідження.** Методичною основою кваліфікаційної роботи є загальнонаукові методичні прийоми щодо проведення економічних досліджень. Зокрема у роботі було застосовано наступні методи наукового дослідження:

- метод статистичного аналізу – використовувався для обробки кількісних даних щодо обсягів прийому, звільнення та плинності персоналу, що дозволило виявити їх середні показники та відхилення;

– метод порівняльного аналізу, який дав змогу співставити показники руху персоналу в аналізованому періоді;

– метод логічного узагальнення – при формуванні загальних висновків кваліфікаційної роботи, а також при підведенні підсумкових результатів дослідження;

– графічний – при складанні графіків та рисунків;

– коефіцієнтний метод – використовувався для розрахунку основних показників руху персоналу, що дозволило кількісно оцінити динаміку кадрових змін на підприємстві.

Інформаційною базою дослідження стали матеріали статистичної звітності ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536», а також законодавчі та нормативно-правові акти з питань регулювання руху персоналу, монографії, посібники, підручники, періодичні та наукові видання згідно затвердженої теми кваліфікаційної роботи бакалавра.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у поглибленні розуміння сутності економічної категорії «рух персоналу», а також у вдосконаленні концептуальних підходів щодо з'ясування специфіки факторів впливу на процес руху персоналу на підприємстві. Основні наукові результати, котрі визначають ступінь та характер новизни проведеного дослідження, наступні:

– вдосконалено розуміння сутності економічної категорії «рух персоналу», яка являє собою динамічний процес кількісно-якісної трансформації кадрового складу підприємства, що проявляється у зміні трудового статусу працівників внаслідок їх прийому, переведення, переміщення чи звільнення, і виступає інтегральним індикатором ефективності управління людськими ресурсами та стабільності соціально-трудових відносин у системі виробничо-економічної діяльності;

– вдосконалено концептуальні засади забезпечення ефективності системи руху персоналу підприємства на засадах формування системи індикаторів оцінки стану руху персоналу на підприємстві.

**Практичне значення одержаних результатів.** Проведений у роботі аналіз внутрішніх показників руху персоналу підприємства відзначається актуальністю та достовірністю одержаних результатів, котрі цілком можуть бути використані у практичній діяльності підприємства.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення кваліфікаційної роботи були апробовані на міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами» (Луцьк, 6 грудня 2024 р.).

**Публікації.** Основні теоретико-методологічні положення і практичні результати кваліфікаційної роботи були викладені в тезах доповідей міжнародної конференції загальним обсягом 0,19 друк. арк.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота бакалавра складається із вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладений на 52 сторінках комп'ютерного тексту, в тому числі 5 рисунків та 6 таблиць. Список використаних джерел складається з 32 найменувань і представлений на 3 сторінках. Робота містить 3 додатки на 24 сторінках.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СПЕЦИФІКИ РУХУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Поняття та сутність руху персоналу підприємства

Сутність руху персоналу на підприємстві полягає в сукупності змін у складі трудового колективу, які відбуваються внаслідок прийняття, переведення, переміщення, звільнення працівників, а також зміни їхнього статусу в межах організаційної структури суб'єкта господарювання. Такі процеси відображають динаміку функціонування кадрового потенціалу, рівень його використання, адаптаційний потенціал і гнучкість управлінських підходів у сфері управління персоналом. Тому можна стверджувати, що рух персоналу є об'єктивним наслідком змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства, зумовлених технологічними трансформаціями і змінами в обсягах і структурі виробничої діяльності підприємства.

Цей процес охоплює собою два ключові аспекти: зовнішній рух (прийом і звільнення працівників) та внутрішній рух (переведення, зміна посади, підвищення або пониження). При цьому рух персоналу безпосередньо впливає на стабільність трудового колективу, його виробничу дисципліну, рівень лояльності працівників до підприємства та корпоративної культури, а також – ефективність командної взаємодії, що впливає на результативність виконання стратегічних цілей. Тому його надмірна інтенсивність, особливо за рахунок плинності кадрів, свідчить про проблеми в організаційній культурі підприємства, його мотиваційному середовищі чи управлінських рішеннях.

Таким чином, рух персоналу не лише відображає зміну кількісного складу трудових ресурсів, але й виступає складним соціально-економічним процесом, котрий потребує постійного моніторингу й системного регулювання в межах кадрової політики підприємства. Відповідно, можна зробити висновок про

наявність диференційованих підходів щодо розуміння сутності зазначеної економічної категорії з боку наукових дослідників (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. – Аналіз теоретико-методологічних підходів до розуміння сутності руху персоналу

Автор	Визначення поняття «рух персоналу»
Л. В. Балабанова, О. В. Сардак	«Рух персоналу – це його здатність швидко пристосовуватися до мінливих умов маркетингового середовища, до зміни трудових функцій, змісту праці тощо» [1].
Балабанюк Ж. М.	«Рух персоналу – це процесами залучення, управління та вивільнення персоналу в мажах його зовнішнього та внутрішнього середовища» [2].
О. М. Бондаренко, В. І. Козак	«Рух персоналу – це форма перерозподілу робочої сили, що характеризується процесом неорганізованого переміщення працівників з одних підприємств на інші, в основі чого лежать як об'єктивні (умови і організація праці, побутові умови), так і особисті (стать, вік, сімейний стан, умови оплати праці) фактори» [3].
В. М. Данюк	«Рух персоналу – це рух робочої сили в напрямку із внутрішнього ринку праці на зовнішній» [5].
Т. І. Заславська	«Рух персоналу – це не тільки просторовий процес, але й такий, що має соціально-економічний зміст, що являє собою якісні зміни в персоналі» [11].
В. Г. Никифороенко	«Рух персоналу – це процес приведення у рівновагу потреби організації в заміщенні вакантних робочих місць і потреби у праці відповідної якості, у просуванні по службі та ін.» [16].
Г. В. Осовська, О. В. Крушельницька	«Рух персоналу – це сукупність всіх випадків надходження на підприємство працівників ззовні й всіх випадків вибуття за межі підприємства» [18].
Ф. І. Хміль	«Рух персоналу – це кількісні та якісні зміни зайнятості в організації внаслідок надходження людей до неї, внутрішніх змін змісту праці на робочих місцях, а також звільнення людей з організації за різних причин» [29].
О. М. Шубалий	«Рух персоналу – це зміна місця і сфери прикладання праці, роду діяльності і виробничих функцій працівника, котра поділяється на професійну, кваліфікаційну та функціональну» [27].

Як бачимо, сучасні наукові підходи до розуміння економічної категорії «рух персоналу» відзначаються різноманітністю у визначенні провідних наукових дослідників. Однак, на основі наведених у табл. 1.1 підходів визначимо узагальнене розуміння даного поняття. Рух персоналу – це динамічний процес

кількісно-якісної трансформації кадрового складу підприємства, що проявляється у зміні трудового статусу працівників внаслідок їх прийому, переведення, переміщення чи звільнення, і виступає інтегральним індикатором ефективності управління людськими ресурсами та стабільності соціально-трудових відносин у системі виробничо-економічної діяльності. Такий підхід до розуміння руху персоналу дозволяє розглядати його не лише як зміну кількісного складу працівників, але і як специфічний багатовимірний показник ефективності управління людським капіталом. Функціонально він поєднує у собі соціальні, економічні та організаційні аспекти, що забезпечує глибший аналітичний та управлінський потенціал категорії.

Отже бачимо, що специфіка руху персоналу полягає у його багатовимірності, циклічності та тісному зв'язку з виробничо-господарськими, соціально-психологічними та організаційними процесами підприємства. При цьому рух персоналу не є одноразовим або ізольованим явищем – він являє собою постійний динамічний процес, що супроводжує життєвий цикл суб'єкта господарювання. Його особливістю є наявність як кількісних змін, пов'язаних із плінністю чи приростом кадрів, так і якісних, що включають у себе зміни професійно-кваліфікаційної структури, внутрішню мобільність, кадрові ротації тощо. Крім того, специфіка проявляється у нерівномірності інтенсивності руху в різних структурних підрозділах, у різні періоди часу, а також у відмінностях мотивацій працівників при прийомі чи звільненні.

Загалом зазначена специфіка зумовлена взаємодією внутрішніх та зовнішніх чинників руху персоналу. З одного боку, організаційна культура, кадрова політика та управлінські підходи створюють внутрішній контекст, у межах якого відбувається рух персоналу. З іншого боку, загальноекономічна динаміка та ринкове оточення чинять вплив на масштаби та напрям змін у кадровому складі підприємства. Як наслідок – рух персоналу набуває індивідуалізованого характеру, відображаючи баланс між внутрішніми трансформаціями та адаптацією суб'єкта господарювання до зовнішніх

викликів. Відповідно, виникає можливість конкретизувати внутрішні та зовнішні фактори, які безпосередньо впливають на процеси руху персоналу (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Фактори, які безпосередньо впливають на рух персоналу на підприємстві

Джерело: систематизовано автором на основі [9; 27]

Отже, рух персоналу підприємства є складним і багатогранним процесом, який охоплює всі зміни у складі працівників та відображає динаміку кадрового потенціалу в умовах трансформаційного бізнес-середовища. Його сутність

полягає у глибоких якісних змінах, які впливають на адаптивність, продуктивність та соціальну стабільність трудового колективу підприємства. Тому рух персоналу слід розглядати як стратегічний індикатор управління людськими ресурсами, який вимагає постійного моніторингу, системного аналізу та прогнозування. Врахування його внутрішніх і зовнішніх детермінант дозволяє забезпечити збалансованість кадрових процесів та підтримувати високий рівень трудової мотивації. Таким чином, усвідомлення природи, специфіки й чинників руху персоналу є передумовою для формування ефективної кадрової політики підприємства, здатної забезпечити його стабільне функціонування і розвиток в умовах змін і економічної невизначеності.

## **1.2. Формування показників руху персоналу на підприємстві**

Формування показників руху персоналу на підприємстві є важливою складовою кадрової аналітики, що дозволяє виявити динаміку змін у складі працівників та оцінити ефективність управлінських рішень у сфері трудових ресурсів. Його специфіка полягає в тому, що обчислення таких показників не зводиться лише до механічного підрахунку кількості прийнятих або звільнених працівників. Мається на увазі складний аналітичний процес, який потребує системного підходу до збору та оцінювання кількісної і якісної інформації про зміни у структурі персоналу. Відповідно, формування показників повинно здійснюватися з урахуванням як зовнішнього, так і внутрішнього руху працівників, включаючи переведення, підвищення, ротацію та інші форми кадрової мобільності.

Особливістю цього процесу є необхідність використання відносних коефіцієнтів, які дозволяють не лише виявляти загальну тенденцію, але й об'єктивно співставляти результати між різними підрозділами, періодами або підприємствами незалежно від їх масштабів. Водночас важливо враховувати фактори, які можуть спотворити інтерпретацію результатів: сезонність, зміни у

виробничій програмі, впровадження нових управлінських підходів тощо. При цьому аналіз не може обмежуватися формальними цифрами – він повинен бути доповнений роз'ясненнями щодо причин змін, мотиваційної ситуації, управлінських рішень і зовнішніх впливів, що вплинули на дані показники.

Специфіка також полягає у залежності аналітичного результату від якості первинної інформації. Формування достовірних і репрезентативних показників вимагає наявності актуальної та узгодженої статистики, що надходить з кадрових, бухгалтерських та інших аналітичних підрозділів підприємства. У цьому контексті зростає роль цифрових HR-систем, які забезпечують автоматизований збір даних, прискорюють розрахунки та дозволяють швидко отримати аналітичні візуалізації. Таким чином, якість показників є тісно пов'язаною з рівнем цифрової зрілості кадрової функції.

Окрім цього, особливу увагу слід приділяти тому, як саме показники відображаються в динаміці. Разове обчислення не дає змоги виявити закономірності або прогнозувати майбутні зміни. Лише порівняння у часових розрізах дозволяє зрозуміти, чи є кадрові процеси стабільними, чи підприємство перебуває в стані дестабілізації, яка вимагає управлінського втручання. Водночас змістовне наповнення показників не є універсальним – воно має адаптуватися до специфіки галузі, розміру підприємства, його стратегії та структури зайнятості.

Загалом, показники руху персоналу – це одночасно і результат аналітичної обробки даних, і інструмент стратегічного управління. Вони дають змогу не лише контролювати ситуацію в режимі реального часу, але й формують основу для прийняття зважених рішень щодо оптимізації персоналу, зменшення плинності кадрів та формування кадрового резерву суб'єкта господарювання. Саме завдяки належно сформованим показникам підприємство може своєчасно ідентифікувати деструктивні тенденції та забезпечити свій сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

На практиці ж система показників руху персоналу складається із сукупності як якісних, так і кількісних індикаторів, що відображають собою особливості руху персоналу підприємства (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Система показників наявності персоналу підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [9]

Переваги використання системи кількісних та якісних показників руху персоналу полягають у забезпеченні всебічного, збалансованого та аналітично обґрунтованого підходу до управління кадровими процесами на підприємстві. Поєднання цих двох груп індикаторів дає змогу не лише фіксувати числові зміни у складі персоналу, але й виявляти глибинні причини та поведінкові реакції працівників на управлінські рішення. Завдяки цьому система показників слугує

інструментом стратегічного моніторингу, що дозволяє керівництву підприємства приймати своєчасні та обґрунтовані управлінські рішення.

Кількісні показники надають підприємству можливість отримати чітку та вимірювану картину руху персоналу у часовій динаміці. Вони забезпечують об'єктивність аналізу, дозволяють виявити критичні точки, що потребують негайного втручання, та служать основою для порівнянь між підрозділами підприємства, його окремими структурними одиницями або ж цілими галузями. Універсальність їх обчислення сприяє формуванню базових нормативів і дає змогу встановлювати допустимі межі кадрової стабільності, що важливо для оцінки ефективності кадрової політики суб'єкта господарювання.

У свою чергу, якісні показники надають можливість оцінити соціально-психологічний стан колективу, внутрішню мотивацію персоналу та рівень його готовності до змін. Вони відкривають доступ до розуміння прихованих причин руху кадрів, таких як втрати довіри до керівництва, невдоволення умовами праці чи відсутність професійного розвитку. Такий аналітичний зріз є незамінним при формуванні персоніфікованих програм утримання персоналу і покращенні внутрішніх комунікацій.

Застосування інтегрованої системи показників дозволяє не лише фіксувати факт зміни чисельності працівників, але й належним чином виявляти ризики демотивації, зниження продуктивності чи дестабілізації трудового колективу ще до їхньої фактичної реалізації. Це розширює можливості управлінського прогнозування, дає змогу здійснювати адаптивне регулювання кадрових процесів і формувати ефективну політику розвитку персоналу. У підсумку така система слугує як інструментом контролю, так і дієвим механізмом оптимізації людського капіталу в контексті загальної стратегії розвитку підприємства.

Отже, формування показників руху персоналу на підприємстві є критично важливою аналітичною функцією, яка забезпечує якісний моніторинг змін у кадровій структурі та дає змогу виявляти відхилення, тенденції і потенційні ризики. Система таких показників повинна бути адаптивною, методологічно обґрунтованою та тісно пов'язаною з поточними і стратегічними цілями

підприємства. Саме поєднання кількісних та якісних індикаторів дає змогу комплексно оцінювати кадрову ситуацію на підприємстві: від фіксації динаміки звільнень і прийомів до глибокого аналізу мотивації, задоволеності та поведінкових установок персоналу. Висока інформативність такої системи забезпечує її цінність для управлінських рішень. Таким чином, ефективне формування показників руху персоналу сприяє посиленню кадрової стійкості на підприємстві та створенню основ для формування ефективної стратегічної кадрової політики, орієнтованої на довгострокову ефективність.

### **1.3. Зарубіжний досвід управління рухом персоналу**

Необхідність дослідження іноземного досвіду у сфері управління персоналом підприємства зумовлюється динамічними змінами на глобальному ринку праці, інтенсивною трансформацією моделей управління та постійним зростанням вимог до ефективного використання людського капіталу. У сучасних умовах відкритості економіки підприємства не можуть ігнорувати підходи, які вже довели свою результативність в інших країнах. Вивчення досвіду провідних міжнародних компаній дозволяє отримати інноваційні підходи до залучення, розвитку, мотивації та утримання персоналу, які можуть бути адаптовані до вітчизняного контексту з урахуванням специфіки українського ринку праці.

Значну цінність становлять підходи щодо управління персоналом у високорозвинених країнах, де вже сформовано стратегії гнучкої зайнятості, цифрової трансформації HR-функцій, управління талантами, підвищення індексу залученості працівників тощо. Такий досвід дозволяє українським підприємствам вийти за межі традиційних управлінських парадигм, що ґрунтуються переважно на класичних підходах, і перейти до моделі стратегічного партнерства HR з бізнесом. Це особливо актуально в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів, зростання мобільності працівників та високої конкуренції на ринку праці.

Іноземний досвід також сприяє імплементації сучасних методів оцінки персоналу, побудови систем навчання та розвитку, корпоративної культури та управління змінами. Наприклад, концепції навчання протягом усього життя, управління на основі компетенцій або ціннісних пропозицій для працівників дають змогу підприємствам не лише покращити внутрішні процеси, але й створити цілісну систему розвитку персоналу, орієнтовану на довготривалу ефективність. Крім того, вивчення міжнародних підходів дозволяє осмислити роль інклюзивності та соціальної відповідальності, які стають невід'ємними елементами сучасного кадрового менеджменту. Усе це набуває особливої актуальності в контексті євроінтеграції України та приєднання її до європейського ринку праці.

Важливим чинником є й те, що в умовах глобалізації зростає кількість транснаціональних команд, віддаленої зайнятості та міжкультурної взаємодії. В таких умовах орієнтація на ізольовані локальні моделі управління втрачає свою ефективність. Натомість адаптація кращих міжнародних підходів дає змогу підприємствам формувати конкурентну кадрову політику, здатну забезпечити інтеграцію у глобальні ланцюги створення вартості. Такий підхід також полегшує входження українських підприємств на зовнішні ринки, підвищує інвестиційну привабливість та зміцнює їх ділову репутацію.

Таким чином, дослідження іноземного досвіду у сфері управління персоналом – це не лише засіб модернізації національної кадрової системи, але й функціональний інструмент формування нової управлінської культури, заснованої на гнучкості, інноваційності та стратегічному мисленні. Його практичне застосування створює передумови для підвищення ефективності функціонування підприємств та посилення їхньої конкурентоспроможності на засадах стійкості до зовнішніх викликів.

Таким чином, виникає потреба оцінки особливостей управління рухом персоналу, що ефективно застосовуються підприємствами розвинутих країн світу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3. – Особливості управління рухом персоналу підприємствами розвинутих країнах світу

Країна	Специфіка управління рухом персоналу
США	Управління рухом персоналу базується на принципах децентралізації, індивідуалізму та орієнтованості на результат. Основна увага приділяється ефективному відбору та інтенсивному використанню КРІ для оцінки працівників. Висока мобільність персоналу вважається нормою, а система мотивації побудована на матеріальних стимулах, бонусах та акціонуванні. Плинність кадрів сприймається як ринковий індикатор, що не обов'язково є негативним. Особлива увага приділяється адаптації нових працівників і управлінню через сучасні HR-технології.
Великобританія	Характерною є гнучка модель зайнятості з високим рівнем правової регламентації кадрових процедур. Управління рухом персоналу поєднує жорстке дотримання трудового законодавства з індивідуалізованим підходом до кожного працівника. Плинність кадрів розглядається крізь призму збереження репутації роботодавця, а внутрішні переміщення активно використовуються як інструмент розвитку. Система appraisal-звітів дозволяє комплексно оцінювати ефективність персоналу, що впливає на кар'єрне просування та зміну статусу.
Німеччина	Німецька модель управління рухом персоналу орієнтована на стабільність, передбачуваність і тривалі трудові відносини. Велику роль відіграють профспілки та ради працівників, які беруть участь у прийнятті рішень щодо звільнень, переведень і оптимізації структури зайнятості. Система дуальної освіти забезпечує високу відповідність кваліфікації потребам підприємства, що мінімізує ризики плинності кадрів. Внутрішні кар'єрні траєкторії регламентуються чітко прописаними процедурами, а кадрове планування інтегрується у стратегічні контури управління.
Франція	Французький підхід вирізняється високою роллю державного регулювання трудових відносин, що обмежує свободу кадрових переміщень і ускладнює процедуру звільнення. Однак внутрішня мобільність працівників заохочується через спеціальні програми розвитку та соціальні гарантії. Значна увага приділяється забезпеченню балансу між працею та особистим життям, що прямо впливає на структуру руху персоналу. Рух кадрів у французьких компаніях часто ініціюється в межах довгострокових планів розвитку, з опорою на інституційну стабільність та профільну підготовку.
Японія	Японська система управління рухом персоналу ґрунтується на концепції довічного найму, колективізму та ротацийного просування всередині корпорації. Звільнення є крайнім заходом, що практикується досить рідко. Основний акцент робиться на внутрішньому русі працівників, довготривалому навчанні та поетапному розвитку кар'єри. Важливу роль відіграють наставництво, ієрархічна лояльність та колективне прийняття рішень щодо кадрових переміщень. Такий підхід забезпечує низький рівень плинності кадрів, проте знижує гнучкість у відповідь на ринкові зміни.

Примітка: сформовано автором на основі [17; 27]

Як бачимо, досвід управління рухом персоналу у розвинутих країнах світу характеризується високим рівнем інституціоналізації, гнучкістю моделей

зайнятості та стратегічною інтеграцією HR-функцій у загальне управління підприємством. В основі таких підходів лежить баланс між ефективністю кадрових змін і соціальною відповідальністю, що забезпечує як адаптивність до ринкових трансформацій, так і стабільність трудових відносин на підприємстві. При цьому увага до розвитку персоналу, тенденції щодо цифровізації HR-процесів, прозорість процедур переведення й звільнення дозволяють мінімізувати негативні наслідки плинності кадрів і сформувати ефективну кадрову політику, орієнтовану на її довгострокову результативність.

Зарубіжний досвід також демонструє доцільність переходу від адміністративного контролю до аналітичного та прогностичного управління персоналом, в основі якого лежить оцінка потенціалу, лояльності, адаптивності й здатності до професійного зростання. Успішні національні моделі розвинутих країн світу засвідчують, що саме інтеграція кадрової політики в стратегічні контури розвитку підприємства забезпечує конкурентні переваги. Узагальнення цього досвіду є важливим орієнтиром для модернізації системи управління персоналом в Україні. Узагальнення такого досвіду є важливим орієнтиром для модернізації системи управління персоналом в Україні, оскільки дозволяє адаптувати перевірені інструменти до національного контексту та сформувати ефективну модель кадрової динаміки.

Отже, вивчення зарубіжного досвіду управління рухом персоналу засвідчує, що в розвинутих країнах сформовано високоефективні моделі, які поєднують стратегічний підхід до розвитку людського капіталу з гнучкістю кадрових рішень і соціальною орієнтованістю. Незважаючи на національні відмінності, ключовим у всіх системах є прагнення до досягнення балансу між стабільністю кадрового складу та мобільністю персоналу відповідно до змін зовнішнього середовища. Практики внутрішнього просування, цифрові HR-інструменти, індивідуалізовані системи мотивації й корпоративна підтримка розвитку працівників у даний час виступають базовими елементами управління рухом кадрів.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РУХУ ПЕРСОНАЛУ НА ПРАТ «ЛУЦЬКСАНТЕХМОНТАЖ №536»

#### **2.1. Господарсько-економічна характеристика та аналіз основних показників діяльності підприємства**

Базою дослідження обрано ПРАТ «Луцьксантехмонтаж №536», яке являє собою приватне акціонерне товариство, котре зареєстроване 5 січня 1999 року в місті Луцьку, Волинської області (код ЄДРПОУ 30248307). Дане підприємство спеціалізується на будівництві житлових та нежитлових об'єктів, включаючи монолітні конструкції, а також пропонує комплекс спеціальних інженерно-монтажних та інжинірингових послуг – від бетонних сумішей до металоконструкцій, а також електромонтажні, сантехнічні, геодезичні роботи та складське обслуговування. Статутний капітал суб'єкта господарювання становить 81 250 тис. грн. На чолі ПРАТ стоїть генеральний директор Ігор Вікторович Чорнуха, який виконує функції керівника та підписанта юридичних документів, а також він є членом ради директорів Конфедерації будівельників України.

Матеріально-технічна база суб'єкта господарювання відзначається високим рівнем інтеграції. Зокрема, в структурі підприємства наявні власний завод металоконструкцій і бетонних розчинів, спеціалізована будівельно-монтажна техніка, що разом забезпечують можливість виконання повного циклу будівельних робіт – від проектування до здачі об'єктів замовнику «під ключ». Це свідчить про вертикальну інтеграцію системи управління, що забезпечує належний контроль якості та скорочує залежність підприємства від підрядників, одночасно підвищуючи його економічну ефективність.

Впродовж кількох останніх років ПРАТ «Луцьксантехмонтаж №536» входить до 150 найбільших платників податків у західноукраїнському регіоні, що свідчить про стабільні обсяги виробничої діяльності та відповідне охоплення

ринку. Поглиблений профіль підприємства дозволяє йому працювати як з приватними забудовниками, так і з державними і промисловими замовниками, реалізуючи будівельні проекти різного масштабу.

Необхідно зазначити, що крім будівельного напрямку, діяльність ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» включає виробничий сегмент (бетон і металоконструкції), інжинірингові послуги та складську логістику, що відображає диверсифікацію діяльності для підтримки основного бізнесу. Така модель розгалуженості операційної діяльності формує належний рівень стійкості бізнесу та знижує ризики підприємства, пов'язані з циклічністю виробничих процесів у сфері будівництва.

На даний час у портфелі підприємства наявні популярні житлові проекти у Луцьку та Вінниці, зокрема ЖК «Залізнична», «Васильковий Дім», «Над Рікою», «Triumph», «Династія», «Green Street», «Прем'єр» тощо. При цьому підхід, що базується на принципі повного виробничого циклу також підтверджуються наявністю у структурі підприємства власного бетонного заводу й виробництва металоконструкцій, що підсилює його конкурентну позицію на ринку.

З огляду на це, можна стверджувати, що ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» характеризується як середньо-інтегроване регіональне підприємство з лінійно-функціональним управлінням, яке забезпечує належний комплекс інженерно-будівельних послуг для своїх клієнтів. Його перевагами є стабільне фінансове становище (підприємств входить до рейтингу ключових платників податків), технічна самодостатність і диверсифікація бізнес-структури, що дозволяє працювати з різноманітними замовниками. Відповідно, завдяки ефективній вертикальній інтеграції та стратегії довгострокового розвитку, підприємство є вагомим гравцем Волинського ринку нерухомості та будівництва.

Таким чином, організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» демонструє комплексну бізнес-модель, котра полягає у поєднанні виробничої і проектно-будівельної діяльності з інжиніринговою підтримкою, що забезпечує підтримку ділової репутації на рівні регіональних лідерів будівельного сектору. Однак, для більш детальної оцінки

фінансово-економічного стану підприємства проведемо аналіз основних показників його господарської діяльності за останні три роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. – Основні фінансово-економічні показники діяльності  
ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» за 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2022		Відхилення 2024 до 2023	
				абсо- лютне, тис. грн.	віднос- не, %	абсо- лютне, тис. грн.	віднос- не, %
Усього активів	397495	453560	605730	208235	52,4	152170	33,6
Необоротні активи, в т. ч.	22236	24719	30725	8489	38,2	6006	24,3
- основні засоби	10260	9470	14170	3910	38,1	4700	49,6
- довгострокові фінансові інвестиції	11647	14930	16242	4595	39,5	1312	8,8
Оборотні активи, в т. ч.	375259	428841	575005	199746	53,2	146164	34,1
- запаси	328132	314400	482516	154384	47,0	168116	53,5
- незавершене виробництво	178837	179869	197932	19095	10,7	18063	10,0
- дебіторська заборгованість за товари і послуги	2845	3913	3444	599	21,1	-469	-12,0
Фондовіддача основних засобів	23,5	45,5	23,5	0	0,0	-22	-48,4
Усього пасивів	397495	453560	605730	208235	52,4	152170	33,6
Власний капітал	158125	185314	201455	43330	27,4	16141	8,7
Поточні зобов'язання і забезпечення	239370	268246	404275	164905	68,9	136029	50,7
Рентабельність підприємства, %	0,88	8,2	7,3	6,42	-	-0,9	-
Собівартість виробленої продукції, тис. грн.	218752	362586	269396	50644	23,2	-93190	-25,7
Середньорічна чисельність працівників (осіб)	373	374	262	-111	-29,8	-112	-29,9

Джерело: побудовано автором на основі додатків А, Б, В.

З проведеного аналізу фінансово-економічних показників ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» за 2022–2024 роки бачимо, що підприємство демонструвало відновлення та нарощування обсягів своїх активів, що свідчить про активізацію його господарської діяльності. При цьому загальний обсяг активів у 2024 році зріс на 52,4% порівняно з 2022 роком та на 33,6% – відносно 2023 року, досягнувши у підсумку показника у 605 730 тис. грн. Така динаміка

зумовлена як внутрішніми управлінськими рішеннями щодо активізації інвестиційної політики, так і зростанням оборотних активів, які складають основну частину балансу підприємства.

Необоротні активи за аналізований період зросли з 22 236 тис. грн у 2022 році до 30 725 тис. грн у 2024-му, що вказує на поступове відновлення інвестиційної активності суб'єкта господарювання. При цьому основні засоби у 2024 році становили 14 170 тис. грн, що на 49,6% більше порівняно з 2023 роком. Це може свідчити про модернізацію матеріально-технічної бази або придбання нового обладнання. Проте фондвіддача основних засобів у 2024 році становила лише 23,5 грн., що є зниженням на 48,4% порівняно з 2023 роком. Така динаміка свідчить, що нові інвестиції поки не призвели до відповідного зростання продуктивності праці, ймовірно, через затримки в повному введенні активів в експлуатацію або зміщення фокусу на складські та невиробничі активи.

Особливо динамічно в аналізованому періоді зростали оборотні активи – з 375 259 тис. грн у 2022 році до 575 005 тис. грн у 2024 році. Це зростання на 53,2% зумовлене переважно збільшенням запасів, які за два роки збільшилися на 47% до 482 516 тис. грн. Така тенденція може вказувати на підготовку до масштабного виконання замовлень або на накопичення матеріалів у відповідь на нестабільність постачання. Разом із тим, збільшення запасів може знижувати оборотність капіталу, якщо не супроводжується відповідним зростанням обсягів реалізації продукції.

Незавершене виробництво у 2024 році також зросло – на 10,7% порівняно з 2022 роком, що узгоджується з активізацією будівельної діяльності на ринку. Однак дебіторська заборгованість за товари і послуги після зростання у 2023 році скоротилась у 2024-му на 12%, що може бути позитивною ознакою більш дисциплінованих розрахунків або зміни підприємства у політиці кредитування клієнтів.

Позитивною динамікою відзначається і власний капітал, який за два роки збільшився на 27,4%, досягнувши показника у 201 455 тис. грн. Це свідчить про зростання внутрішніх джерел фінансування та зміцнення фінансової стійкості

підприємства. Разом з тим, в аналізований період на 68,9% зросли поточні зобов'язання підприємства, що вказує на активне використання зовнішніх джерел фінансування. Такий ріст заборгованості потребує підвищеної уваги до ліквідності та управління короткостроковими фінансовими ризиками.

Також варто звернути увагу на те, що рентабельність підприємства у 2023 році зросла до 8,2%, проте у 2024-му дещо знизилася до 7,3%. Незважаючи на незначне погіршення, ці значення суттєво перевищують рівень 2022 року (0,88%), що свідчить про загальну позитивну динаміку в управлінні прибутковістю. Ймовірним фактором зниження рентабельності у 2024 році могло стати зменшення обсягів реалізованої продукції або зростання витрат, пов'язаних із розширенням запасів.

Цікавою є й динаміка собівартості продукції. Так, у 2023 році вона зросла на 65,8% порівняно з 2022 роком, що могло бути пов'язано з інфляційними процесами в економіці та загальним зростанням вартості будівельних матеріалів. У 2024 році, навпаки, собівартість знизилася на 25,7%, що свідчить про ефективну оптимізацію витрат або зміну структури продукції суб'єкта господарювання.

Загалом варто відзначити, що ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» в аналізованому періоді демонстрував ефективну адаптацію до зміни ринкових умов, що проявилось у активізації його інвестиційної діяльності та покращенні фінансових результатів. Разом із тим, значне зростання обсягу зобов'язань підприємства і скорочення чисельності його персоналу вимагають зваженого підходу до фінансового управління й кадрової політики з метою забезпечення збереження стабільності в умовах постійного зростання обсягів операційної діяльності.

Крім того, для детальної оцінки фінансового стану підприємства проведемо аналіз фінансових результатів його діяльності в аналізованому періоді. При цьому оцінимо динаміку показників прибутковості та сукупного доходу суб'єкта господарювання. Для цього проведемо оцінку зміни даних показників за період 2022–2024 років (рис. 2.1).

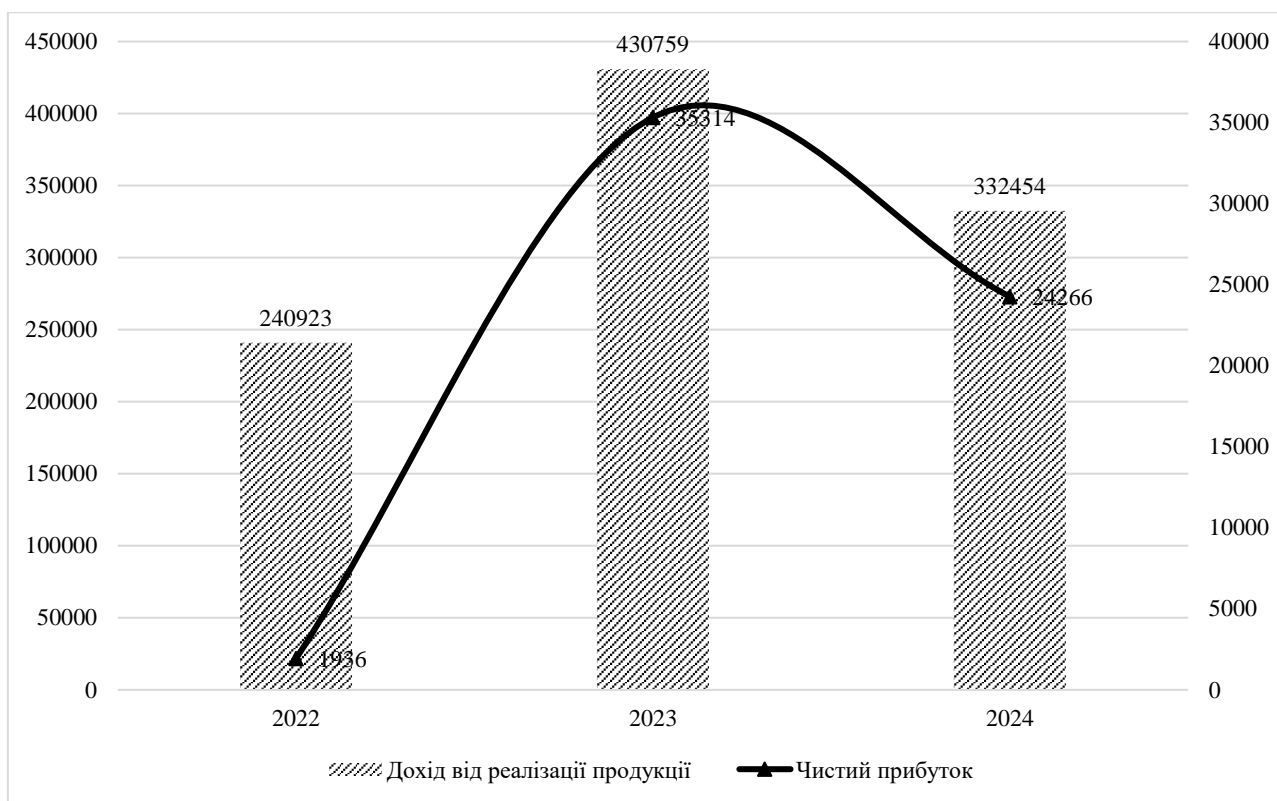


Рисунок 2.1. Динаміка доходів та чистого прибутку ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» за 2022–2024 роки, тис. грн.

Джерело: побудовано автором на основі Додатку Б

З аналізу рис. 2.1 можна зробити висновок про наявність значних коливань із тенденцією до часткової стабілізації впродовж останнього року. Зокрема, у 2022 році ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» зафіксувало найнижчі показники: дохід становив лише 240 923 тис. грн, а чистий прибуток – 1 936 тис. грн. Така слабка фінансова результативність була спричинена наслідками воєнного стану, дестабілізацією логістичних ланцюгів, падінням попиту на будівельні роботи та загальною економічною напругою, що негативно позначились на можливості підприємства реалізовувати свої послуги та ефективно управляти витратами.

Натомість у 2023 році відбулося суттєве покращення. Дохід збільшився до 430 759 тис. грн, що більше ніж у 1,8 рази перевищує показник попереднього року. Таке зростання можна пов'язати з адаптацією підприємства до нових умов, активізацією попиту на будівельні послуги у зв'язку з післякризовим відновленням інфраструктури, а також результатами заходів щодо розширення

клієнтської бази. При цьому значне зростання чистого прибутку до 35 314 тис. грн. або понад у 18 разів, є ознакою істотної зміни в управлінні витратами або зниження питомої собівартості продукції. Це також свідчить про повернення підприємства до фінансової стійкості після шоку 2022 року.

Однак у 2024 році ситуація дещо ускладнилася: сукупний дохід ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» знизився до 332 454 тис. грн, тобто на 22,8% порівняно з 2023 роком. Причини цього спаду полягають у завершенні низки масштабних проєктів та зростання конкуренції в регіоні. Втім, незважаючи на спад доходів, підприємству вдалося зберегти позитивний результат за чистим прибутком – 24 266 тис. грн. Хоча це й на 31,3% менше, ніж у 2023 році, але все ще значно вище за рівень 2022 року, що вказує на сформовану систему контролю витрат та загалом ефективне управління ресурсами.

Особливої уваги заслуговує взаємозв'язок між доходами та прибутком підприємства. Зокрема, у 2023 році спостерігалось одночасне зростання обох показників, що є свідченням збалансованої операційної стратегії, тоді як у 2024 році прибуток не впав пропорційно до доходу, а зменшився меншою мірою. Це вказує на внутрішній резерв підприємства до гнучкої адаптації за рахунок зниження непрямих витрат та оптимізації виробничих процесів. Таке співвідношення підтверджує здатність підприємства зберігати прибутковість навіть у фазі зниження доходу, що є позитивним сигналом для інвесторів і партнерів.

Загалом, графік демонструє, що ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» пройшло етап глибокого спаду у 2022 році, ефективно відновило діяльність у 2023-му, а у 2024 році, попри певне зниження доходів, зуміло зберегти операційну стійкість і здатність генерувати прибуток. Така динаміка підкреслює важливість стратегічного планування, орієнтованого на стабілізацію доходів і оптимізацію витрат на фоні змін у зовнішньому середовищі.

Таким чином, приходимо до висновку, що функціонування ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» в аналізованому періоді характеризувалася наявністю кризових явищ у 2022 році, так і подальшою тенденцією до відновлення та стабілізації господарської діяльності. На підприємстві спостерігалось зростання активів, покращення фінансових результатів і зменшення залежності від дебіторської заборгованості. Також, незважаючи на скорочення чисельності персоналу та зниження доходу у 2024 році, підприємству вдалося зберегти позитивну рентабельність і прибутковість. Усе це свідчить про загалом його ефективну адаптацію до зміни умов ринку та здатність підтримувати фінансову стійкість у період нестабільності.

## **2.2. Аналіз чисельності, складу та руху персоналу на підприємстві**

Необхідність аналізу чисельності, складу та руху персоналу на підприємстві обумовлюється критичною роллю людського капіталу у забезпеченні ефективного функціонування виробничо-управлінських процесів. Тому в сучасних умовах нестабільності ринку праці, змін у структурі зайнятості, демографічного тиску та посилення конкуренції за кваліфіковані кадри, підприємства мають потребу в глибокому розумінні динаміки кадрового складу. Такий аналіз дозволяє виявити рівень забезпеченості персоналом, баланс між різними кваліфікаційними, віковими й освітніми групами, ідентифікувати проблеми надлишковості або дефіциту кадрів, а також вчасно реагувати на негативні тенденції в структурі персоналу.

З іншого боку, оцінка руху персоналу надає змогу керівництву підприємства встановити причини звільнень, виявити ділянки з підвищеним рівнем плинності кадрів, оптимізувати процеси адаптації та загалом підвищити ефективність кадрової політики. Тому зіставлення чисельності працівників з виробничими результатами дає змогу сформувати економічно обґрунтовану структуру зайнятості та підвищити продуктивність праці. Таким чином, аналіз персоналу є

основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, планування розвитку людського ресурсу та забезпечення стабільного зростання підприємства.

Отже, для з'ясування специфіки та тенденції руху персоналу на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» в аналізованому періоді проведемо розрахунок індикаторів, котрі відображають собою особливості та загальну динаміку руху кадрів на підприємстві.

Коефіцієнт обороту з прийняття:

$$2022. k_{\text{пр}} = \frac{15}{373} = 0,04;$$

$$2023. k_{\text{пр}} = \frac{42}{374} = 0,11;$$

$$2024. k_{\text{пр}} = \frac{34}{362} = 0,13.$$

Коефіцієнт обороту зі звільнення:

$$2022. k_{\text{виб}} = \frac{88}{373} = 0,24;$$

$$2023. k_{\text{виб}} = \frac{54}{374} = 0,14;$$

$$2024. k_{\text{виб}} = \frac{76}{362} = 0,29.$$

Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників:

$$2022. k_{\text{с.п.з.}} = \frac{15}{88} = 0,17;$$

$$2023. k_{\text{с.п.з.}} = \frac{42}{54} = 0,78;$$

$$2024. k_{\text{с.п.з.}} = \frac{34}{76} = 0,45.$$

Коефіцієнт адаптації:

$$2022. k_{\text{ад}} = 15 - 88 = -73;$$

$$2023. k_{\text{ад}} = 42 - 54 = -12;$$

$$2024. k_{\text{ад}} = 34 - 76 = -42.$$

Коефіцієнт плинності кадрів:

$$2022. k_{\text{виб}} = \frac{88-0}{373} = 0,24;$$

$$2023. k_{\text{виб}} = \frac{54-1}{374} = 0,14;$$

$$2024. k_{\text{виб}} = \frac{76-0}{362} = 0,29.$$

Коефіцієнт загального обороту персоналу:

$$2022. k_{\text{виб}} = \frac{15+88}{373} = 0,28;$$

$$2023. k_{\text{виб}} = \frac{42+54}{374} = 0,26;$$

$$2024. k_{\text{виб}} = \frac{34+76}{362} = 0,42.$$

Для узагальнення результатів аналізу та визначення підсумків щодо руху кадрів, сформуємо на основі проведених розрахунків табл. 2.2 та визначимо відхилення одержаних показників в аналізованому періоді.

Таблиця 2.2. – Аналіз динаміки показників руху персоналу на  
ПраТ «Луцьксантехмонтаж №536» за 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2022		Відхилення 2024 до 2023	
				абсо- лютне, тис.грн.	віднос- не, %	абсо- лютне, тис.грн.	віднос- не, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	373	374	262	-111	-29,8	-112	-29,9
Облікова чисельність штатних працівників на кінець року, осіб	366	354	312	-54	-14,8	-42	-11,9
у т. ч. жінок	40	36	30	-10	-25,0	-6	-16,7
Питома вага жінок в обліковій чисельності персоналу, %	10,9	10,2	9,6	-1,3	-	-0,6	-
Прийнято на роботу нових працівників протягом року	15	42	34	19	126,7	-8	-19,0
у т. ч. жінок	2	2	1	-1	-50,0	-1	-50,0

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Вибуло працівників (у т. ч. з причин):	88	54	76	-12	-13,6	22	40,7
а) плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.)	88	53	76	-12	-13,6	23	43,4
б) у т. ч. звільнено жінок	12	5	7	-5	-41,7	2	40,0
Коефіцієнт обороту:							
з прийняття	0,04	0,11	0,13	0,09	-	0,02	-
зі звільнення	0,24	0,14	0,29	0,05	-	0,15	-
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	0,17	0,78	0,45	0,28	-	-0,33	-
Коефіцієнт адаптації	-73,00	-12,00	-42,00	31,00	-	-30,00	-
Коефіцієнт плинності кадрів	0,24	0,14	0,29	0,05	-	0,15	-
Коефіцієнт загального обороту	0,28	0,26	0,42	0,14	-	0,16	-

Джерело. розраховано автором на основі додатку В.

Аналіз динаміки показників руху персоналу на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» за 2022–2024 роки засвідчує нестабільність у кадровій структурі та посилення тенденцій до скорочення чисельності персоналу. Середньооблікова чисельність штатних працівників за цей період зменшилась із 373 до 262 осіб, що відповідає падінню на 29,8%. Це зниження можна пояснити як наслідком оптимізаційної політики підприємства, так і загальною тенденцією до автоматизації процесів, що супроводжується зменшенням трудомістких функцій. Особливо різке скорочення відбулося у 2024 році – на 29,9% лише за один рік. Така динаміка вказує на серйозні внутрішні трансформації в кадровому складі підприємства.

Облікова чисельність штатних працівників на кінець року також демонструє спад: з 366 осіб у 2022 році до 312 у 2024-му, тобто на 14,8%. Варто зазначити, що зниження чисельності жінок було ще інтенсивнішим – на 25%. Питома вага жінок в обліковій чисельності також знизилася з 10,9% до 9,6%, що вказує на поступове витіснення цієї категорії працівників або низький рівень залучення нових жінок у штат.

Динаміка прийняття працівників свідчить про коливання в політиці найму. У 2022 році було прийнято лише 15 осіб, однак у 2023 цей показник зріс до 42,

що свідчить про намагання підприємства оновити кадровий склад та компенсувати попередні втрати. Проте у 2024 році кількість новоприйнятих скоротилася до 34 осіб, що є зменшенням на 19% порівняно з попереднім роком.

Щодо вибуття персоналу, то у 2022 році на підприємстві звільнилося 88 осіб, а в 2023 – 54, що свідчить про тимчасову стабілізацію. Проте у 2024 році знову спостерігається зростання скорочення персоналу до 76 осіб, що пов'язано з внутрішніми організаційними змінами та нестабільністю умов праці. Водночас, більшість звільнень відбувається саме з причин плинності кадрів, що вказує на добровільні звільнення або розірвання трудових договорів за згодою сторін. Частка жінок серед звільнених також зростає: у 2023 році звільнилося 5 жінок, а у 2024 – вже 7, тобто зростання на 40%, що поглиблює гендерну диспропорцію.

Також графічно проаналізуємо зміну значень окремих показників, які відображають специфіку руху персоналу на підприємстві в аналізованій період (рис. 2.2).

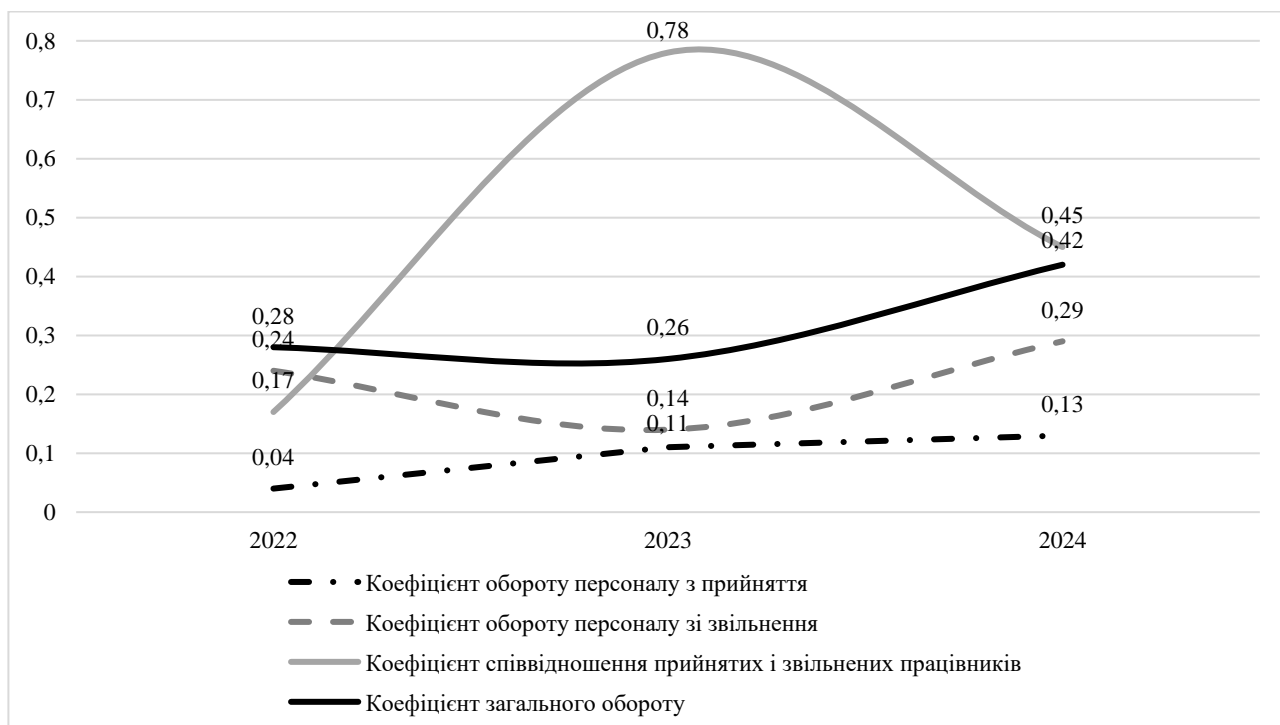


Рис. 2.2. Динаміка зміни показників руху персоналу на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» у 2022-2024 рр.

Таким чином, аналіз показників руху персоналу на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» показує зміни у кадрових процесах суб'єкта господарювання. Зокрема, коефіцієнти кадрового обороту і плинності кадрів відображають тенденцію скорочення чисельності працівників на підприємстві. Так, коефіцієнт звільнення зріс з 0,14 у 2023 році до 0,29 у 2024, що вказує на посилення нестабільності в трудовому колективі. Коефіцієнт прийняття зріс порівняно з 2022 роком, однак у 2024 році його зростання було незначним (до 0,13), що свідчить про недостатню компенсацію втрат у персоналі. При цьому коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників демонструє зниження – з 0,78 у 2023 році до 0,45 у 2024-му, що означає превалювання відтоку кадрів над їх надходженням.

Загальний коефіцієнт обороту кадрів у 2024 році зріс до 0,42, що є найвищим показником за весь аналізований період, і свідчить про підвищену нестабільність кадрового складу. Водночас зростання коефіцієнта плинності кадрів до 0,29 відображає посилення проблем підприємства зі збереженням постійного трудового контингенту.

Таким чином, аналіз руху персоналу ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» за 2022–2024 роки дозволив виявити глибокі трансформаційні процеси, що відбуваються на підприємстві і супроводжуються скороченням штату, зростанням плинності кадрів та труднощами в адаптації нових працівників. Такі явища вимагають від керівництва удосконалення кадрової політики, зокрема у сфері підбору, адаптації, мотивації та утримання персоналу, що дозволить суб'єкту господарювання забезпечити стабільність і стійкість його функціонування в умовах зростання впливу ризиків. Особливу увагу при цьому слід приділити впровадженню програм довгострокового розвитку персоналу, орієнтованих на зниження плинності кадрів та формування високої лояльності працівників до підприємства.

### **2.3. Аналіз та оцінка індикаторів внутрішнього руху персоналу підприємства**

Аналіз та оцінка індикаторів внутрішнього руху персоналу підприємства є невід'ємною складовою ефективного управління людськими ресурсами в сучасних умовах динамічного бізнес-середовища. Внутрішній рух персоналу включає в себе переміщення працівників у межах організаційної структури – горизонтальне, вертикальне або ротаційне, що здійснюється без припинення трудових відносин. Такий рух не лише забезпечує гнучкість у розподілі трудових ресурсів, але й виступає індикатором життєздатності кадрової системи, її адаптивності до зміни організаційної культури та професійної мобільності персоналу.

Необхідність аналізу цих показників зумовлена потребою підприємства оптимально використовувати наявний кадровий потенціал, а також вчасно ідентифікувати зони кадрового ризику. Ротація, переведення, службове просування або тимчасове виконання обов'язків на іншій посаді є як інструментами управління, так і джерелами аналітичної інформації про ефективність HR-стратегії. Висока частота внутрішніх переміщень без відповідного зростання продуктивності праці може свідчити про нестабільність структури або невдалі кадрові рішення. Натомість помірна та обґрунтована мобільність свідчить про здатність системи адаптуватися до змін і розвивати внутрішні резерви.

Оцінка індикаторів внутрішнього руху персоналу дозволяє визначити баланс між внутрішніми та зовнішніми джерелами укомплектування вакансій. Це важливо для формування кадрового резерву і адаптацію нових працівників. Підприємства, які ефективно управляють внутрішньою мобільністю, мають змогу скоротити час на заміщення посад та підвищувати мотивацію персоналу через перспективу зростання всередині компанії. Більш того, такі показники як частка внутрішніх переміщень у загальній структурі змін, середній термін перебування на посаді, коефіцієнт вертикального просування тощо, надають

можливість оцінити якість кадрового планування та наявність інституційної пам'яті в організації.

Особливої актуальності аналіз внутрішнього руху персоналу набуває в умовах обмеженого доступу до зовнішнього ринку праці, наприклад, під час війни, економічної рецесії чи демографічного спаду. У таких ситуаціях підприємства вимушені максимізувати ефективність наявного кадрового ресурсу та упроваджувати багатофункціональність і мультипрофільність персоналу. Відсутність належного контролю та аналізу в цій площині призводить до хаотичних переміщень, конфліктів інтересів, дублювання функцій і втрати мотивації серед працівників. Тому своєчасна оцінка таких ризиків дозволяє впровадити коригувальні заходи та запобігти надмірному кадровому навантаженню.

Крім управлінських переваг, аналіз внутрішнього руху персоналу має вагоме соціальне значення. Він демонструє рівень відкритості кар'єрних траєкторій, прозорість кадрових процедур і доступність внутрішнього конкурсу на вакантні посади. У багатьох випадках саме відсутність чітких механізмів внутрішньої мобільності стає джерелом прихованого конфлікту та кадрового виснаження.

Таким чином, аналіз та оцінка індикаторів внутрішнього руху персоналу є стратегічним інструментом забезпечення організаційної гнучкості та кадрової безпеки підприємства. Систематичне дослідження динаміки таких показників дає змогу вчасно реагувати на структурні дисбаланси та створювати передумови для стійкого розвитку суб'єкта господарювання. У довгостроковій перспективі такий підхід сприяє зміцненню управлінської культури та формуванню сильного кадрового ядра організації.

Зважаючи на зазначені особливості та важливість показників внутрішнього руху персоналу, проведемо їх розрахунок на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» в аналізованому періоді для визначення ефективності використання наявного кадрового потенціалу.

Коефіцієнт сталості кадрів:

$$2022. K_{\text{CT}} = \frac{270}{373} = 0,72;$$

$$2023. K_{\text{CT}} = \frac{278}{374} = 0,74;$$

$$2024. K_{\text{CT}} = \frac{152}{262} = 0,58.$$

Коефіцієнт стабільності кадрів:

$$2022. K_{\text{CK}} = \frac{52}{373} = 0,14;$$

$$2023. K_{\text{CK}} = \frac{48}{374} = 0,13;$$

$$2024. K_{\text{CK}} = \frac{44}{262} = 0,17.$$

Коефіцієнт оновлення персоналу:

$$2022. K_{\text{OP}} = \frac{42}{373} = 0,11;$$

$$2023. K_{\text{OP}} = \frac{34}{374} = 0,09;$$

$$2024. K_{\text{OP}} = \frac{28}{262} = 0,11.$$

Коефіцієнт внутрішньовиробничого обороту персоналу:

$$2022. K_{\text{BO}} = \frac{27}{373} = 0,07;$$

$$2023. K_{\text{BO}} = \frac{21}{374} = 0,06;$$

$$2024. K_{\text{BO}} = \frac{22}{262} = 0,08.$$

Коефіцієнт приросту персоналу:

$$2022. K_{\text{PP}} = \frac{15-88}{373} = -0,2;$$

$$2023. K_{\text{PP}} = \frac{42-54}{374} = -0,03;$$

$$2024. K_{\text{PP}} = \frac{34-76}{262} = -0,16.$$

Результати розрахунків та динаміку зміни визначених показників зведемо в аналітичну табл. 2.3.

Таблиця 2.3. Аналіз показників внутрішнього руху персоналу ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» у 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2023 до 2019		Відхилення 2023 до 2022	
				абсолютне, тис.грн.	відносне, %	абсолютне, тис.грн.	відносне, %
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	373	374	262	-111	-29,8	-112	-29,9
Чисельність працівників, що відпрацювали на підприємстві протягом року, осіб	270	278	152	-118	-43,7	-126	-45,3
Чисельність працівників зі стажем роботи на підприємстві п'ять і більш років, осіб	52	48	44	-8	-15,4	-4	-8,3
Чисельність звільнених працівників, замість яких необхідно буде прийняти на підприємство нових працівників, осіб	42	34	28	-14	-33,3	-6	-17,6
Чисельність працівників, що прийняли участь у внутрішньовиробничому русі персоналу, осіб	27	21	22	-5	-18,5	1	4,8
Прийнято на роботу нових працівників	15	42	34	19	126,7	-8	-19,0
Вибуло працівників	88	54	76	-12	-13,6	22	40,7
Коефіцієнт сталості кадрів	0,72	0,74	0,58	-0,14	-	-0,16	-
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,14	0,13	0,17	0,03	-	0,04	-
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,11	0,09	0,11	-0,01	-	0,02	-
Коефіцієнт внутрішньовиробничого обороту персоналу	0,07	0,06	0,08	0,01	-	0,03	-
Коефіцієнт приросту персоналу	-0,20	-0,03	-0,16	0,04	-	-0,13	-

Примітка. Побудовано автором на основі проведених розрахунків.

Як бачимо, аналіз показників внутрішнього руху персоналу показує значну зміну кадрової динаміки на підприємстві, що свідчить про глибокі трансформації у структурі та політиці управління персоналом. При цьому середньооблікова

чисельність штатних працівників ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» зменшилась з 373 осіб у 2022 році до 262 осіб у 2024 році, що становить скорочення на 29,8%. Таке зниження може бути результатом як внутрішньої оптимізації організаційної структури, так і впливу зовнішніх економічних чинників, зокрема зміни обсягів виробничої діяльності.

Чисельність працівників, які фактично відпрацювали протягом року в аналізованому періоді, скоротилася біль суттєво – на 45,3% за два роки (з 270 осіб у 2022 році до 152 осіб у 2024-му). Це вказує на суттєве зменшення обсягів праці, що пов'язано з переходом на часткову зайнятість та зменшенням виробничого навантаження. Така динаміка створює ризики для зниження загальної ефективності діяльності підприємства, оскільки фактично відпрацьований час падає навіть швидше, ніж штатна чисельність працівників.

Показник працівників зі стажем понад п'ять років також демонструє негативну динаміку – зафіксовано їх зниження з 52 до 44 осіб за аналізований період. Це зменшення на 15,4% свідчить про поступову втрату досвідчених кадрів, що може впливати на рівень професійної експертизи і стабільність виробничих процесів. Це є наслідком невирішених питань у сфері мотивації, соціального захисту або можливостей кар'єрного зростання для персоналу.

Чисельність звільнених працівників, замість яких потрібно здійснювати найм нових, поступово знижується: з 42 осіб у 2022 році до 28 у 2024 році. Це може бути свідченням зменшення попиту на заміщення кадрів або орієнтації підприємства на скорочення загального штату. Водночас показник прийнятих нових працівників зріс у 2023 році до 42, проте в 2024 році зменшився до 34 осіб, тобто на 19%. Таке коливання свідчить про непослідовність у стратегії розширення кадрового складу, що потенційно є наслідком невизначеності у плануванні обсягів виробничої діяльності або нестабільної фінансової ситуації на підприємстві.

Особливу увагу привертає показник працівників, що брали участь у внутрішньовиробничому русі персоналу. Хоча в 2023 році їх кількість зменшилась з 27 до 21 особи, у 2024 році відбулося невелике зростання до 22

осіб. Це може свідчити про прагнення підприємства ефективніше використовувати наявний ресурс через горизонтальні переведення або перерозподіл навантаження. Однак така незначна частка залучених у внутрішній рух кадрів (менше 10% від середньооблікової чисельності) свідчить про обмежене використання інструментів мобільності персоналу.

Загалом аналіз показників внутрішнього руху персоналу ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» за 2022–2024 роки демонструє поступову втрату досвідчених працівників та коливання в динаміці прийому кадрів. Низькі обсяги внутрішніх переміщень і відносно висока частка вибулих вказують на потребу перегляду кадрової політики підприємства.

Також, проведемо графічну оцінку динаміки показників руху персоналу на підприємстві (рис. 2.3).

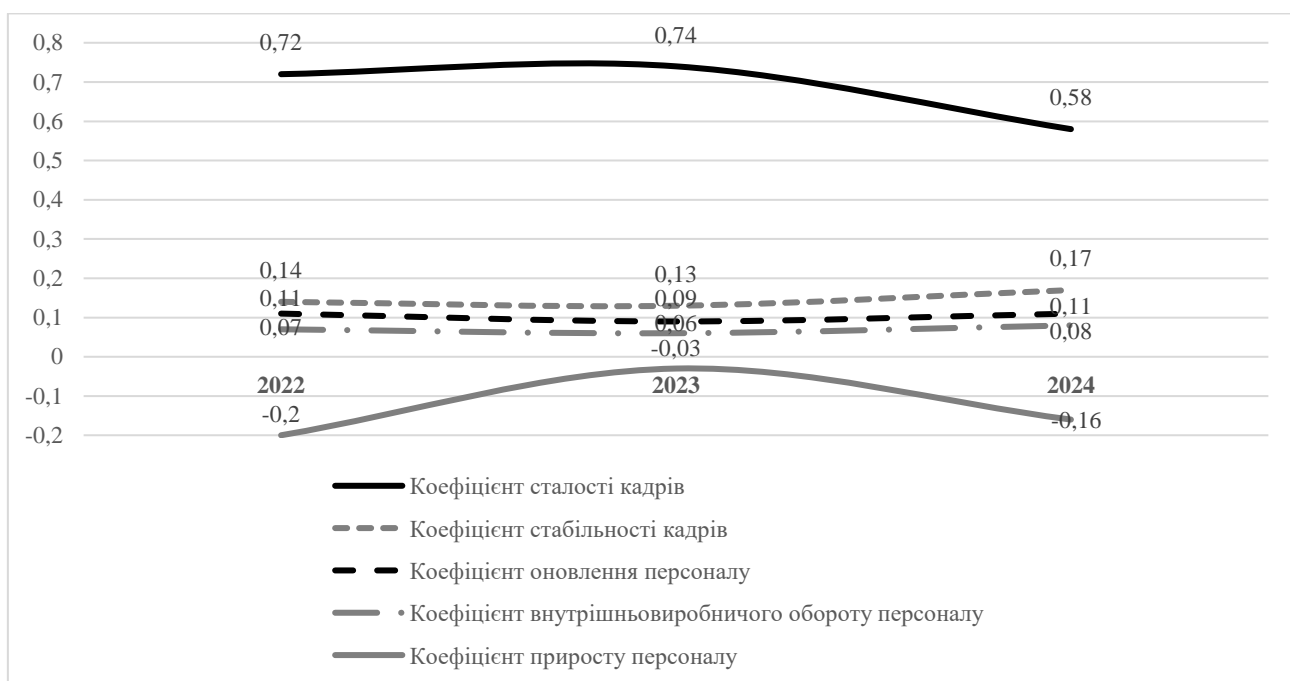


Рис. 2.3. Динаміка показників внутрішнього руху персоналу ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» у 2022-2024 рр.

Отже, результати аналізу динаміки показників внутрішнього руху персоналу свідчать про нестабільність кадрових процесів, що є реакцією підприємства на зміну внутрішньої організаційної політики та зовнішнього

економічного середовища. Найбільш стабільною динамікою відзначився коефіцієнт сталості кадрів: у 2022 році він становив 0,72, у 2023 – 0,74, а у 2024 році знизився до 0,58. Перші два роки свідчили про високу здатність підприємства утримувати основний штат працівників, однак у 2024 році спостерігалось суттєве зниження, що може бути пов'язано з кадровою оптимізацією та добровільними звільненнями на підприємстві.

Коефіцієнт стабільності кадрів, який характеризує частку працівників із тривалим стажем, демонструє відносну сталість: 0,14 у 2022 році, 0,13 у 2023 та 0,17 у 2024 році. Незважаючи на незначне коливання, спостерігається поступове зростання у 2024 році, що може свідчити про спробу підприємства зберегти ядро досвідчених кадрів на тлі загального скорочення штату. Це також може бути результатом переорієнтації на утримання висококваліфікованого персоналу.

Коефіцієнт оновлення персоналу у 2022 та 2023 роках становив відповідно 0,11 та 0,09, однак у 2024 році знову зріс до 0,11. Це вказує на незначні зміни в активності кадрового оновлення, що, ймовірно, не було системним і здійснювалося переважно ситуативно. Незважаючи на це, збереження коефіцієнта на рівні 0,11 свідчить про мінімальне оновлення трудового колективу, що може бути як ознакою стабільності, так і наслідком обмежених ресурсів на розширення штату.

Коефіцієнт внутрішньовиробничого обороту персоналу знизився з 0,07 у 2022 році до 0,06 у 2023, а у 2024 році підвищився до 0,08. Така динаміка свідчить про низький рівень внутрішніх переміщень, хоча певне пожвавлення у 2024 році може вказувати на посилення гнучкості в управлінні персоналом підприємстві. Підвищення може бути зумовлене спробами оптимізувати розподіл трудових ресурсів за рахунок переведення працівників між підрозділами або впровадженням горизонтальної мобільності кадрів.

Найбільш динамічним виявився коефіцієнт приросту персоналу, який продемонстрував значні коливання: у 2022 році він був від'ємним і становив – 0,2, у 2023 році підвищився до –0,03, а у 2024 знову знизився до –0,16. Така динаміка вказує на нестабільність кадрової політики, за якої зростання штату

змінюється наступним масовим відтоком. Такі коливання, ймовірно, зумовлені військовими ризиками та економічною невизначеністю, а також внутрішніми управлінськими змінами, зокрема в частині скорочення неефективних функцій.

Загалом графік демонструє, що на підприємстві відбувається розбалансування кадрових процесів із перевагою негативної динаміки в частині сталості та приросту персоналу. Водночас показники стабільності та внутрішнього обороту засвідчують спробу зберегти ключові кадрові ресурси. Це вказує на необхідність перегляду кадрової стратегії ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» з фокусом на підвищення гнучкості та активізацію заходів із залучення і збереження нових працівників. Тому лише забезпечення сталого балансу між оновленням та стабілізацією кадрів стане ключовим фактором стійкого розвитку підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного у кваліфікаційній роботі дослідження, можна зробити низку концептуальних висновків, які відображають сутність, специфіку та детермінанти руху персоналу на підприємстві як складної соціально-економічної категорії. Узагальнення теоретичних і прикладних аспектів даної проблематики дозволяє виявити ключові особливості процесів управління трудовими ресурсами та визначити напрямки їх подальшого дослідження. Відповідно, до числа основних висновків роботи належать наступні:

– визначено, що рух персоналу являє собою динамічну форму реалізації кадрового потенціалу підприємства, яка охоплює процеси входження, переміщення та вибуття працівників у межах організаційної структури. Ця категорія має багатовимірний характер, оскільки інтегрує не лише облік фізичних змін чисельності персоналу, а й враховує глибинні трансформації у функціональній структурі підприємства, мотиваційних установках працівників та стратегічних орієнтирах менеджменту. У сучасних умовах рух персоналу перетворюється на чутливий індикатор адаптаційного потенціалу підприємства до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що надає йому ключового значення у системі управління людськими ресурсами;

– з'ясовано, що специфіка руху персоналу визначається не лише його інтенсивністю, але і якісними характеристиками, які зумовлені співвідношенням між добровільною та вимушеною міграцією кадрів, рівнем ротації всередині підприємства та стратегіями збереження ключових працівників. У цьому контексті особливого значення набуває баланс між стабільністю трудового колективу та його оновленням, що безпосередньо впливає на ефективність комунікацій, виробничу дисципліну й корпоративну ідентичність. Відтак, рух персоналу є не лише об'єктом обліку й аналізу, але й дієвим інструментом управлінського впливу на кадрову структуру;

– з'ясовано, що необхідність формалізованого аналізу руху персоналу зумовлюється потребою в прийнятті стратегічно вивірених управлінських рішень щодо розвитку трудового потенціалу. Визначення кількісних і якісних характеристик руху дозволяє здійснювати моніторинг ключових ризиків у кадровій сфері, оперативно реагувати на деструктивні тенденції та формувати адаптивні програми управління персоналом. Такий підхід забезпечує не лише підвищення результативності кадрової політики, а й сприяє довгостроковій стабільності функціонування підприємства в умовах підвищеної турбулентності соціально-економічного середовища;

– доведено, що формування системи показників руху персоналу на підприємстві ґрунтується на необхідності забезпечення комплексної оцінки кількісних і якісних аспектів кадрових процесів. Такі показники виступають важливим інструментом моніторингу ефективності управління персоналом, даючи змогу своєчасно виявляти як позитивні, так і деструктивні тенденції у структурі трудових ресурсів. Узагальнені значення таких індикаторів дозволяють виявити динаміку змін та формувати адаптивні стратегії кадрової політики відповідно до реалій внутрішнього і зовнішнього середовища;

– досліджено, що кількісні показники руху персоналу дають змогу зафіксувати об'єктивні зміни у кадровій структурі підприємства, зокрема за рахунок прийняття, звільнення, внутрішньої міграції чи ротації працівників. Однак саме якісні показники, зокрема коефіцієнти стабільності, сталості, адаптації тощо, забезпечують глибший аналітичний рівень, дозволяючи оцінити внутрішні причини кадрових змін і ступінь організаційної цілісності. Поєднання цих двох типів показників формує повноцінну систему оцінки кадрового потенціалу підприємства;

– з'ясовано, що впровадження багатовимірної системи показників руху персоналу сприяє оперативному реагуванню на зміну кадрової ситуації та підвищенню стратегічної гнучкості підприємства. Саме завдяки кількісно-якісному аналізу управлінці здатні формувати ефективні програми мотивації,

адаптації та утримання персоналу, що є основою кадрової стабільності. Таким чином, показники руху кадрів стають ключовими у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринку праці;

– дослідження зарубіжного досвіду управління рухом персоналу свідчить про наявність ефективних інструментів, які забезпечують баланс між кадровою стабільністю та інноваційним оновленням персоналу. Країни з розвинутою економікою демонструють системний підхід до кадрового менеджменту, що ґрунтується на аналітичному прогнозуванні потреб у персоналі, гнучких формах зайнятості та високому рівні соціальної відповідальності. Такий досвід є орієнтиром для формування сучасної моделі кадрової політики українських підприємств;

– визначено, що специфіка іноземних моделей управління персоналом полягає у високому рівні цифровізації кадрових процесів та постійному моніторингу показників руху кадрів. При цьому основний акцент спрямовується на довгострокове утримання працівників через розвиток кар'єрного планування, корпоративної культури та гнучких умов праці, що сприяє формуванню стабільного трудового колективу підприємства. Саме такий підхід сприяє зниженню плинності кадрів і підвищенню продуктивності праці;

– доведено, що застосування зарубіжного досвіду управління рухом персоналу потребує його адаптації до національного економіко-правового контексту, проте його концептуальні принципи можуть бути ефективно інтегровані у практику українських підприємств. Зокрема, доцільним є впровадження систем управління компетенціями, цифрового кадрового обліку, інструментів прогнозування кадрових ризиків та програм утримання ключових фахівців;

– проведений аналіз динаміки чисельності працівників ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» за 2021–2023 роки свідчить про тенденцію до поступового скорочення трудових ресурсів. Зменшення середньооблікової чисельності працівників та зниження показників стабільності кадрового складу

вказують на підвищену плинність і кадрову нестабільність. Це може свідчити про наявність внутрішніх проблем у сфері мотивації персоналу або вплив зовнішніх кризових чинників, що зумовлюють втрату кваліфікованих кадрів;

– з'ясовано, що різноспрямованість показників руху персоналу свідчить про неоднорідність кадрової політики підприємства в аналізованому періоді. Спостерігається переважання звільнень над прийомом, що формує негативне кадрове сальдо і посилює ризики втрати інституційної пам'яті та виробничої спадкоємності. Така динаміка вимагає запровадження цілеспрямованих заходів з утримання працівників та підвищення ефективності адаптації нових кадрів;

– визначено, що скорочення чисельності працівників жіночої статі та зниження їхньої питомої ваги у складі персоналу підприємства свідчать про можливу диспропорцію в кадровій структурі, що може впливати на організаційну культуру та рівень соціального комфорту в колективі. Така зміна вимагає перегляду гендерної політики підприємства з урахуванням принципів інклюзивності та гендерної рівності, що сприятиме формуванню більш збалансованого соціального середовища;

– аналіз показників внутрішнього руху персоналу показав нестабільність у структурі трудових ресурсів та труднощі з утриманням кваліфікованих працівників. Незначне зростання чисельності працівників із тривалим стажем супроводжується загальним скороченням чисельності зайнятих протягом року, що свідчить про недостатню ефективність політики кадрового резерву та слабку інституційну спадковість;

– з'ясовано, що темпи приросту працівників з досвідом понад п'ять років на підприємстві є вкрай низькими, що може свідчити про відсутність належної мотиваційної системи та незадоволення умовами праці. Зниження інтенсивності ротації кадрів і внутрішніх переміщень свідчить не лише про структурну інерційність, але й про ризик зниження продуктивності через брак можливостей для професійного зростання і розвитку потенціалу працівників усередині підприємства;

– виявлена динаміка показників підтверджує наявність дисбалансів у кадровій політиці підприємства, що проявляється у надмірній концентрації на зовнішньому поповненні персоналу без належного використання внутрішнього потенціалу трудових ресурсів. Такий стан потребує вдосконалення підходів до формування кар'єрних траєкторій працівників, розвитку програм наставництва й адаптації для зміцнення кадрової стійкості підприємства;

– аналіз динаміки коефіцієнтів внутрішнього руху персоналу свідчить про зростання сталості та стабільності кадрів упродовж 2022–2024 років, що є позитивним сигналом для забезпечення безперервності виробничих процесів. Підвищення коефіцієнта сталості вказує на покращення здатності підприємства утримувати працівників, що може бути результатом посиленої мотиваційної політики або зменшення можливостей для зміни роботи в умовах загальної економічної нестабільності;

– з'ясовано, що коефіцієнти оновлення та приросту персоналу демонструють нестійкі тенденції, що свідчить про хаотичність у підходах до кадрового поповнення. Зокрема, у 2023 році зниження приросту працівників до від'ємного значення  $-0,12$  може свідчити про поглиблення проблеми дефіциту кваліфікованих кадрів або про посилення внутрішніх бар'єрів у процесі залучення нових працівників, що загрожує зниженням інноваційної динаміки підприємства в середньостроковій перспективі;

– визначено, що стабільний, але низький рівень коефіцієнта внутрішньовиробничого обороту персоналу свідчить про обмежену мобільність кадрів у межах організаційної структури. Це вказує на недостатній розвиток горизонтальних і вертикальних переміщень, що може призводити до застою в кадровому складі, зниження мотивації працівників і втрати гнучкості управління. Тому підприємству необхідно активізувати внутрішню ротацію як механізм оновлення компетенцій і формування адаптивної організаційної культури.

Загалом, результати аналізу внутрішнього руху персоналу ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» свідчать про наявність на підприємстві складної

кадрової ситуації з проявами як позитивної стабілізації, так і деструктивних тенденцій. З одного боку, зростання коефіцієнтів сталості та стабільності кадрів демонструє поступове утворення кадрового ядра, збереження досвідчених працівників і прагнення до внутрішньої стабільності. З іншого боку, зниження приросту персоналу, відтік кадрів зі стажем та недостатній рівень внутрішньої мобільності сигналізують про системні проблеми в кадровій політиці. Усе це потребує розробки ефективних підходів до управління персоналом, зокрема в частині мотивації та розвитку професійного потенціалу працівників.

Таким чином, можна стверджувати про наявність об'єктивної необхідності удосконалення системи управління рухом персоналу на підприємстві, що обумовлюється виявленими диспропорціями між стабільністю кадрового складу та динамікою його оновлення. При цьому в умовах нестабільного зовнішнього середовища та внутрішніх організаційних трансформацій важливо забезпечити адаптивність системи управління персоналом, що базується на гнучкому реагуванні на зміни попиту на трудові ресурси і збереженні кваліфікованих працівників. Сучасні тенденції вимагають запровадження цілісного підходу до аналізу, прогнозування та регулювання руху персоналу для активування механізмів мотивації та утримання ключових кадрів. Удосконалення цієї системи сприятиме підвищенню ефективності використання трудового потенціалу підприємства, зменшенню плинності кадрів і забезпеченню його стратегічної стійкості. На нашу думку, для забезпечення такої ефективності на підприємстві необхідно здійснити такі заходи:

1. Рекомендується запровадити на підприємстві інтегрованої системи кадрової аналітики та моніторингу внутрішнього руху персоналу. При цьому удосконалення управління рухом персоналу слід розпочинати з формування повноцінної аналітичної підсистеми, орієнтованої на постійне відстеження, прогнозування та оцінку ключових показників кадрової динаміки.

Така система має поєднувати цифрові інструменти збору даних (HRM-системи, KPI-моніторинг, дашборди) з методами глибокого аналізу, що

дозволить підприємству не лише фіксувати зміни у чисельності чи складі персоналу, але й ідентифікувати приховані ризики, зокрема – рівень незадоволеності працівників, ризик звільнень чи неефективне використання людського капіталу. За допомогою цифрового моделювання виникає можливість створення матриці стабільності та мобільності кадрів, що дозволить прогнозувати внутрішні переміщення, оптимізувати навантаження між підрозділами та загалом уникати дисбалансу у функціональних структурах підприємства.

Також це забезпечить стратегічну керованість рухом персоналу, підвищить адаптивність управлінських рішень та дозволить керівництву ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» більш оперативно реагувати на виклики ринку праці або внутрішні зміни. Відповідно у перспективі підприємство отримає інструмент, який дозволяє підвищити прозорість кадрових процесів і сприяти формуванню ефективного кадрового резерву.

2. Для вдосконалення системи розвитку персоналу ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» доцільно розробити систему багаторівневої ротації кадрів і механізмів внутрішньої мобільності персоналу. При цьому однією з ключових умов зниження плинності кадрів та підвищення продуктивності праці має бути впровадження внутрішніх механізмів переміщення персоналу на горизонтальному й вертикальному рівнях. Ротація повинна сприйматись не як вимушене рішення, а як стратегічний інструмент розвитку професійної гнучкості працівників і підвищення організаційної стійкості підприємства.

Важливо також передбачити формалізовану структуру ротаційного циклу із чітко визначеними правилами, термінами та зонами відповідальності. Для цього необхідно впровадити цифрову карту компетенцій і кваліфікацій персоналу, яка б давала змогу визначення потенційних напрямків внутрішнього кар'єрного зростання працівників на основі їх навичок, досвіду та професійних інтересів.

Відповідно, створення умов для зміни посад, відділів чи функціональних обов'язків не лише активізує мотивацію працівників, але й мінімізує ризики

професійного вигорання, монотонності та кадрової інертності. Водночас внутрішня мобільність персоналу сприятиме більш швидкому закриттю вакансій, економії на зовнішньому наборі працівників та зменшенню адаптаційних витрат підприємства.

3. Для ефективного формування системи управління рухом персоналу на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» необхідно запровадити мотиваційно-адаптаційної програми з фокусом на утримання ключових працівників. Для стабілізації внутрішнього руху персоналу важливо впровадити гнучку й багатофакторну програму мотивації, яка б поєднувала у собі як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Зокрема, необхідно розробити систему диференційованого преміювання на основі трудових показників, а також передбачити механізми соціального заохочення (страхування, участь у прибутках, пільгові умови навчання тощо).

Особливу увагу при цьому слід приділити побудові ефективної адаптаційної траєкторії для нових співробітників, що охоплює супровід ментора, поступову інтеграцію у корпоративну культуру, формування індивідуального плану професійного розвитку. Для працівників із великим досвідом варто створити механізми визнання, участі у прийнятті рішень, а також можливості внутрішнього наставництва.

Саме такий підхід дозволить не лише підвищити рівень утримання персоналу, але й сприятиме формуванню стабільного професійного ядра трудового колективу, знижуючи ризики втрати знань, досвіду та репутаційних активів. У підсумку підприємство забезпечить для себе кадрову сталість, здатну підтримувати довгострокову ефективність у нестабільних умовах.

Реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління рухом персоналу на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» має потенціал стати ключовим чинником зміцнення його кадрової, операційної та стратегічної стабільності. Впровадження інтегрованої системи кадрової аналітики дозволить підприємству вивести процеси управління персоналом на якісно новий рівень,

забезпечуючи оперативне прийняття рішень на основі точних даних, динамічного моніторингу та прогнозування змін у складі трудового колективу. А своєчасне виявлення ризиків плинності, втрачених компетенцій або перенасичення окремих підрозділів персоналом на основі аналітичних індикаторів сприятиме підвищенню ефективності кадрової політики та підвищенню продуктивності праці.

Розгортання системи внутрішньої ротації та мобільності працівників забезпечить підвищення гнучкості організаційної структури підприємства, що особливо важливо в умовах нестабільного ринку праці та швидких технологічних змін. Внутрішні переміщення сприятимуть ефективному використанню людського капіталу, зниженню адаптаційних витрат і часу на введення у посаду нових працівників, а також підвищенню мотивації за рахунок кар'єрної перспективи всередині підприємства. Такий підхід дозволить зменшити залежність суб'єкта господарювання від потреб у зовнішнього рекрутингу.

Запровадження мотиваційно-адаптаційної програми орієнтованої на довготривале утримання ключових працівників сприятиме формуванню стійкого кадрового ядра, здатного підтримувати стратегічну тяглість знань, досвіду й інституційної пам'яті підприємства. Така програма сприятиме зниженню показників звільнення та підвищенню загального рівня лояльності, залученості та відповідальності персоналу. В умовах зростання вартості трудових ресурсів на ринку та посилення конкуренції за кваліфікованих працівників, створення стійких механізмів утримання кадрів виступає необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, системна реалізація зазначених заходів у їх синергетичній взаємодії здатна трансформувати кадрову політику підприємства з реактивної у проактивну, орієнтовану на передбачення ризиків та забезпечення довгострокової ефективності. Це дозволить не лише стабілізувати показники руху персоналу, але й сформувати адаптивну організацію, стійку до зовнішніх впливів і внутрішніх криз.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Балабанюк Ж. М. Взаємозв'язок корпоративної соціальної відповідальності та політики руху персоналу організації. *Економіка та держава*. 2012. №3. С. 25-28.
3. Бондаренко О. М., Козак В. І. Управління персоналом. Одеса. 2012. 80 с.
4. Гринчук Ю. С., Коваль Н. В., Вихор М. В. Менеджмент персоналу: навч. посібник (практикум). Біла Церква : Білоцерківдрук, 2020. 171 с.
5. Данюк В. М. Праця і соціально-трудові відносини : словник-довідник. Київ : КНЕУ, 2018. 451 с.
6. Дзяд О. В., Шило А. Е. Сучасні детермінанти трансформації менеджменту персоналу в умовах глобалізації. *Ефективна економіка*. 2024. №9.
7. Дзямulich М. І. Ефективність функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економічний форум*. 2023. №1. С. 3-7.
8. Дзямulich М. І., Урбан О. А. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства в умовах сталого розвитку. *Економічні науки. Серія «Регіональна економіка»*. 2020. №17(67). С. 82-88.
9. Економіка та управління персоналом : магістерський курс: навчальний посібник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, М. І. Дзямulich, О. А. Нужна, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, П.М. Косінський, О.А. Хілуха; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : Надстир'я, 2024. 344 с.
10. Єпіфанова І., Панкова В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. №23.
11. Заславська Т. І. Економіка праці і соціально-трудові відносини. Київ : Вища школа, 1999. 248 с.
12. Зелінська А., Лавриненко С., Тарасович Л. Плинність персоналу в умовах воєнного стану: чи варто використовувати нормативні коефіцієнти?. *Економічний простір*. 2025. №197. С. 32-37.

13. Колот А. М., Грішнова О. А., Герасименко О. О. Економіка праці і соціально-трудові відносини: Підручник: за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2009. 711 с.

14. Луцьксантехмонтаж №536 : офіційний веб-сайт. URL: <http://www.lstm.com.ua/> (дата звернення 01.12.2024).

15. Матукова Г. І., Багашова Н. В., Матукова-Ярига Д. Г. Система управління персоналом підприємства: адаптивний та інноваційний контекст. *Ефективна економіка*. 2025. №1.

16. Никифорова В. Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса : Атлант. 2013. 275 с.

17. Олійник О. М., Бікулов Д. Т., Маркова С. В., Головань О. О., Макажан Є. В., Сухарева К. В. Менеджмент персоналу : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності ДЗ «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент міжнародного менеджменту». Запоріжжя : ЗНУ, 2025. 101 с.

18. Осовська Г. В., Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. Київ : Кондор, 2007. 324 с.

19. Підвальна О. Г., Антипенко Я. Д. Сутність та значення інноваційних технологій в управлінні персоналом. *Ефективна економіка*. 2024. №10.

20. Піхняк Т. Аналіз показників плинності персоналу виробничого підприємства. *Моделювання розвитку економічних систем*. 2022. №2. С. 154-160.

21. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. економічних спец. вищих мед. та фарм. навч. закл. Харків : НФаУ, 2015. 517 с.

22. Потьомкіна О. В. Формування кадрової політики підприємства: мотиваційний аспект. *Економічний форум*. 2021. №3. С. 145-150.

23. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. №2(02). С. 45-48.

24. Процик І., Кара Н. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. №3(79). С. 246-252.

25. Рекун Г. П., Філіна К. В. Основні причини плинності персоналу на підприємствах роздрібно́ї торгівлі України. *Бізнес Інформ*. 2020. №3(506). С. 430-436.
26. Сорока О., Шинкевич І. Основні мотиви плинності кадрів на сучасних українських підприємствах роздрібно́ї торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2023. №56.
27. 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.
28. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. За заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
29. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підр. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Академвидав, 2006. 486 с.
30. Чабан Г. Значення організації управління персоналом у вирішенні проблеми плинності кадрів на підприємствах. *Економічний вісник університету*. 2022. №52. С. 73-77.
31. Шапа, Н., Калініченко, А. Проблема плинності кадрів на підприємствах в умовах воєнного стану та шляхи її вирішення. *Економічний простір*. 2024. №195. С. 102-107.
32. Швед В. В., Бойко М. А. Сутність та елементний склад механізму управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2023. №3(27). С. 58-69.