

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»

Шляхи зниження плинності кадрів на підприємстві (на матеріалах ПрАТ
«Луцьксантехмонтаж №536»)

спеціальність 051 Економіка

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Управління персоналом та бізнес-економіка»

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти
Групи ЕК(УП)м-21
ДУДАРЧУК Вікторія Вікторівна

(підпис)

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

(підпис)

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 20__ р.
Кандидат економічних наук, доцент
Гарант освітньої програми:
Гордійчук А.І.

(підпис)

Луцьк – 2025 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра економіки

Ступінь вищої освіти: магістр

Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність: 051 Економіка

Освітня програма: «Управління персоналом та бізнес-економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
проф. Шубалий О.М.

«__» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

ДУДАРЧУК Вікторія Вікторівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи

Шляхи зниження плинності кадрів на підприємстві (на матеріалах ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536»)

Керівник роботи: Дзямуніч М.І.

затверджені наказом закладу вищої освіти від «15» квітня 2025 р. №219/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «9» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи матеріали статистичної звітності ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536»», законодавчі та нормативні акти з питань регулювання економічної діяльності та функціонування систем руху персоналу, монографії, посібники, підручники, періодичні та спеціалізовані наукові видання згідно затвердженої теми дослідження

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. Теоретичні та прикладні аспекти плинності кадрів на підприємстві

РОЗДІЛ 2. Аналіз та оцінка плинності кадрів на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536»

РОЗДІЛ 3. Шляхи зниження плинності кадрів на підприємстві

ВИСНОВКИ

ДОДАТКИ. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу:

1. Аналіз теоретико-методологічних підходів до розуміння сутності плинності кадрів

2. Види плинності кадрів

3. Система показників плинності кадрів підприємства

4. Підходи, що використовуються в управлінні плинністю кадрів розвинутих країн світу

5. Основні економічні показники діяльності підприємства за 2020–2024 рр.

6. Динаміка доходів та чистого прибутку підприємства за 2020–2024 роки

7. Аналіз зміни показників плинності кадрів підприємства за 2020-2024 рр.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>1 розділ</i>	<i>Дзямулич М. І.</i>		
<i>2 розділ</i>	<i>Дзямулич М. І.</i>		
<i>3 розділ</i>	<i>Дзямулич М. І.</i>		
<i>Висновки</i>	<i>Дзямулич М. І.</i>		

7. Дата видачі завдання «15» квітня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 15.04.2025</i>	
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 01.05.2025</i>	
3.	<i>1 розділ</i>	<i>до 01.07.2025</i>	
4.	<i>2 розділ</i>	<i>до 15.10.2025</i>	
5.	<i>3 розділ</i>	<i>до 15.11.2025</i>	
6.	<i>Висновки</i>	<i>до 25.11.2025</i>	
7.	<i>Формування списку використаних джерел</i>	<i>до 27.12.2025</i>	
8.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 02.12.2025</i>	
9.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 05.12.2025</i>	
10.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 07.12.2025</i>	
11.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 08.12.2025</i>	
12.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i>	<i>до 09.12.2025</i>	

Здобувач вищої освіти

_____ (ДУДАРЧУК В.В.)
(підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (ДЗЯМУЛИЧ М.І.)
(підпис) (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Дударчук В. В. Шляхи зниження плинності кадрів на підприємстві (на матеріалах ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536»). – Рукопис.

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

Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає у обґрунтуванні шляхів зниження плинності кадрів на підприємстві. Об'єктом дослідження є процес плинності кадрів на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536». Предмет дослідження – теоретичні та прикладні аспекти плинності кадрів на підприємстві. У роботі використано такі основні методи наукового дослідження: економічного аналізу, порівняння, статистичний, логічного узагальнення, синтезу.

У першому розділі досліджено теоретичні та прикладні аспекти плинності кадрів на підприємстві. Визначено сутність поняття «плинність кадрів» та її специфіку. З'ясовано показники плинності кадрів на підприємстві. Досліджено міжнародний досвід формування підходів щодо управління плинністю кадрів.

Другий розділ містить аналіз плинності кадрів на підприємстві. Проведено аналіз основних економічних показників його діяльності. Проведено аналіз чисельності, складу та руху персоналу суб'єкта господарювання, а також проведено аналіз показників внутрішнього руху персоналу підприємства.

У третьому розділі визначено концептуальні засади підвищення ефективності управління плинністю кадрів, а також запропоновано шляхи зниження плинності кадрів на підприємстві

У висновках підсумовано загальні результати дослідження.

Ключові слова: плинність кадрів, управління плинністю кадрів, моніторинг плинності кадрів, вивільнення та залучення персоналу.

ANNOTATION

Dudarchuk, V. V. Ways to reduce staff turnover at the enterprise (on materials of PJSC “Lutsksantekhmontazh №536”). – Manuscript.

Master'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 master's qualification work is to substantiate the ways to reduce staff turnover at the enterprise. The object of the study is the process of staff turnover at PJSC "Lutsksantekhmontazh №536". The subject of the study is theoretical and applied aspects of staff turnover at the enterprise. The following main methods of scientific research were used in the work: economic analysis, comparison, statistical, logical generalization, synthesis.

The first section examines the theoretical and applied aspects of staff turnover at the enterprise. The essence of the concept of "staff turnover" and its specifics are determined. The indicators of staff turnover at the enterprise are clarified. The international experience of forming approaches to staff turnover management is studied.

The second section contains an analysis of staff turnover at the enterprise. An analysis of the main economic indicators of its activities is carried out. An analysis of the number, composition and movement of the business entity's personnel is carried out, as well as an analysis of indicators of internal staff movement of the enterprise.

The third section defines the conceptual principles for increasing the efficiency of personnel turnover management, and also suggests ways to reduce personnel turnover at the enterprise.

The conclusions summarize the general results of the study.

Keywords: personnel turnover, personnel turnover management, personnel turnover monitoring, personnel release and engagement.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ПЛИННОСТІ КАДРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	11
1.1. Поняття плинності кадрів на підприємстві	11
1.2. Показники плинності кадрів підприємства	16
1.3. Зарубіжний досвід управління плинністю кадрів	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ПЛИННОСТІ КАДРІВ НА ПРАТ «ЛУЦЬКСАНТЕХМОНТАЖ №536»	25
2.1. Економіко-організаційна характеристика та аналіз основних показників діяльності підприємства	25
2.2. Аналіз плинності кадрів на підприємстві	32
2.3. Аналіз показників внутрішнього руху персоналу суб'єкта господарювання	40
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ЗНИЖЕННЯ ПЛИННОСТІ КАДРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	49
3.1. Концептуальні засади підвищення ефективності управління плинністю кадрів	49
3.2. Шляхи зниження плинності кадрів на підприємстві	57
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах господарювання стабільність персоналу є фундаментальною умовою ефективного функціонування будь-якої виробничої чи сервісної системи. Відтік кваліфікованих працівників створює для підприємства не лише прямі витрати на пошук, адаптацію та навчання нових співробітників, але й формує приховані збитки у вигляді втрати накопиченого досвіду, погіршення координації внутрішніх процесів і зниження продуктивності праці. При цьому плінність кадрів постає як дисбаланс між стимулюючими чинниками ринку праці та внутрішніми механізмами підприємства, що визначають індивідуальні очікування щодо зайнятості.

Зростання конкуренції за робочу силу, структурні зміни у попиті на кваліфікації та зрушення у мотиваційних пріоритетах працівників висувають нові вимоги до управління персоналом підприємства. Суб'єкти господарювання вимушені формувати такі умови трудової взаємодії, які забезпечують довгострокову зацікавленість персоналу у перебуванні на робочому місці. Висока плінність трактуватиметься як сигнал ринку про дефіцит якісних стимулів – від організаційного середовища до системи оцінювання внеску працівника. Тому пошук шляхів її мінімізації є об'єктивною та стратегічною потребою, яка безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства у довгостроковому періоді.

В умовах зростання невизначеності на ринку праці та асиметрії інформації особливого значення набувають інструменти, здатні зміцнювати внутрішню рівновагу, пов'язані із прозорими механізмами комунікації, збалансованими системами винагород, можливостями професійного зростання тощо. Загалом дослідження шляхів зниження плінності кадрів дозволяє сформулювати оптимальну модель поведінкових стимулів, яка підсилює адаптивність підприємства в нестабільних ринкових умовах, мінімізує його транзакційні витрати, а також та забезпечує стійкість ринку праці на мікрорівні.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає у обґрунтуванні шляхів зниження плинності кадрів на підприємстві.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- розкрити сутність економічної категорії «плинність кадрів»;
- розглянути специфіку розрахунку показників плинності кадрів;
- дослідити міжнародний досвід у сфері управління плинністю кадрів на підприємстві;
- провести аналіз основних економічних показників діяльності підприємства;
- провести плинності кадрів на підприємстві;
- провести аналіз показників внутрішнього руху персоналу підприємства;
- сформулювати концептуальні засади підвищення ефективності управління плинністю кадрів;
- визначити шляхи зниження плинності кадрів на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес плинності кадрів на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536».

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні аспекти плинності кадрів на підприємстві.

Методи дослідження. Аналітичний апарат кваліфікаційної роботи сформовано на основі поєднання загальнонаукових та спеціалізованих методів економічних досліджень. Під час виконання кваліфікаційної роботи було застосовано комплекс методичних прийомів і підходів, які забезпечили всебічне опрацювання поставленої проблематики, а саме.

- контент-аналіз застосовувався для структурованого опрацювання наукових публікацій, нормативних джерел і практичних матеріалів підприємства. Він дозволив виділити ключові підходи до визначення причин плинності персоналу та найпоширеніші інструменти її зниження;
- метод аналізу використовувався дослідження економічних, соціальних та організаційних чинників, які впливають на стабільність кадрового складу

підприємства. Завдяки цьому було здійснено оцінку стану кадрової політики та внутрішні ризики підприємства;

– метод синтезу – застосовувався після аналічного етапу для об'єднання отриманих результатів у цілісну логічну систему, що дало можливість сформулювати узгоджену модель управління плинністю кадрів;

– метод порівняння використовувався для зіставлення підходів різних авторів, а також варіантів управлінських рішень, що дозволило визначити найбільш ефективні інструменти зниження плинності кадрів та виявити їх сильні і слабкі сторони.

– метод логічного узагальнення застосовувався для формування висновків дослідження. На його основі були виділені ключові закономірності, сформульовані рекомендації та уточнена роль кадрової стабільності у забезпеченні ефективності діяльності підприємства..

Інформаційною базою дослідження стали матеріали статистичної звітності ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536», законодавчі та нормативні акти з питань регулювання економічної діяльності та регулювання плинності кадрів на підприємстві, монографії, посібники, підручники, періодичні та спеціалізовані наукові видання згідно затвердженої теми кваліфікаційної роботи.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні розуміння поняття «плинність кадрів», а також у формуванні організаційно-економічного механізму управління плинністю кадрів на підприємстві на підприємстві. При цьому основні наукові результати, які визначають ступінь та характер новизни проведених досліджень, полягають у наступному:

– вдосконалено розуміння сутності поняття «плинність кадрів», яке являє собою динамічний процес оновлення персоналу підприємства, що виникає внаслідок вибуття працівників і залучення нових, відображаючи рівень узгодженості умов праці з очікуваннями робочої сили та ступінь здатності підприємства утримувати необхідний кадровий потенціал;

– сформовано концептуальні засади підвищення ефективності управління плинністю кадрів на підприємстві на основі побудови організаційно-економічного механізму управління плинністю персоналу.

Практичне значення одержаних результатів. Запропоновані концептуальні засади підвищення ефективності управління плинністю кадрів відзначаються актуальністю і достовірністю одержаних результатів та можуть бути використані у практичній діяльності підприємства в процесі управління плинністю кадрів.

Апробація результатів дослідження. Основні положення кваліфікаційної роботи були апробовані на міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами» (Луцьк, 5 грудня 2025 р.).

Публікації. Основні теоретико-методологічні положення і практичні результати дослідження були викладені в тезах доповідей конференції загальним обсягом 0,21 друк. арк.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладений на 66 сторінках комп'ютерного тексту, в тому числі 11 рисунків та 7 таблиць. Список використаних джерел складається з 31 найменування та представлений на 3 сторінках. Робота містить 3 додатки на 24 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ПЛИННОСТІ КАДРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття плинності кадрів на підприємстві

Сутність плинності кадрів на підприємстві проявляється у постійних змінах складу робочої сили, спричинених добровільним чи вимушеним вибуттям працівників і необхідністю їх заміни. Дане явище відображає динамічний процес перерозподілу трудових ресурсів між роботодавцями, що формується під впливом ринкових стимулів, індивідуальних очікувань працівників та інституційних характеристик підприємства. Плинність є індикатором того, наскільки підприємство здатне утримувати робочу силу, і водночас – маркером ефективності його внутрішніх механізмів мотивації та організації праці.

На мікроекономічному рівні плинність кадрів впливає з неузгодженості між потребами підприємства та оцінкою працівниками умов зайнятості. Якщо індивідуальна корисність альтернативного місця роботи перевищує вигоди від перебування на поточному, працівник ухвалює рішення про перехід, що в економічному сенсі є раціональною реакцією на ринкові стимули. Для підприємства ж такий рух робочої сили означає додаткові витрати.

Сутність плинності полягає також у її неоднорідності, оскільки вона охоплює як функціональну складову, коли вибуття малоефективних працівників сприяє оновленню кадрового потенціалу, так і дисфункціональну, коли підприємство втрачає цінних фахівців. Відтак плинність є не лише статистичним показником; вона становить основу поведінкової моделі взаємодії між роботодавцем і працівником, у якій індивідуальні стимули та організаційні обмеження формують реальні трудові потоки.

У ринковій системі плинність кадрів виступає природним механізмом адаптації. Вона відображає рух до більш ефективного розподілу праці, але одночасно сигналізує про якість управління персоналом. Надмірний її рівень

свідчить про дисбаланс у структурі стимулів, який цілком може бути виправлений через покращення умов праці, формування більш прозорої системи винагород чи посилення нематеріальних чинників мотивації. Таким чином, сутність плинності кадрів полягає у постійній взаємодії ринкових імпульсів та внутрішньої політики підприємства, що визначає ступінь його кадрової стабільності й ефективності.

Розглянемо також сучасні підходи до трактування даної економічної категорії у наукових джерелах (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. – Аналіз сучасних теоретико-методологічних підходів до розуміння сутності плинності кадрів

Автор	Визначення поняття «плинність кадрів»
1	2
Р. Д. Бала, О. І. Бала	«Плинність кадрів – це процес, що відображає зміну працівників підприємства у разі звільнення за власним бажанням або за ініціативою керівництва підприємства» [1].
М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова	«Плинність кадрів – це звільнення одних працівників і прийняття інших на роботу в організацію» [4].
М. П. Мальська, О. Ю. Бордун, І. З. Жук	«Плинність кадрів – це сукупність звільнень працівників за власним бажанням або за прогули та інші порушення трудової дисципліни» [14].
С. В. Маркова, О. М. Олійник	«Плинність кадрів – це рух кадрів в організації, який обумовлений незадоволеністю працівників якими-небудь елементами виробничої ситуації або незадоволеністю власника (адміністрації) виробничою поведінкою працівника» [15].
О. М. Олійник	«Плинність кадрів – це сукупність звільнених працівників за власним бажанням або за недотримання правил трудового розпорядку» [18].
І. Процик, Н. Кара	«Плинність кадрів – це процес, що відображає зміну працівників організації у разі звільнення за власним бажанням або за ініціативою керівництва підприємства» [25].
Г. Т. П'ятницька	«Плинність кадрів – це показник рівня зміни складу працівників підприємства, організації, установи, внаслідок їх звільнення і переходу на іншу роботу за власним бажанням» [30].
О. М. Шубалий	«Плинність кадрів – зміна працівників у результаті звільнень за їх власною ініціативою або в результаті розірвання трудового договору з ініціативи адміністрації» [28].

На основі проведеного аналізу підходів щодо розуміння категорії «плинність кадрів», можемо зробити висновок про значну їх різноманітність. Разом з тим запропонуємо власне визначення даного поняття, сформоване на основі відповідного аналізу: плинність кадрів – це динамічний процес оновлення персоналу підприємства, що виникає внаслідок вибуття працівників і залучення нових, відображаючи рівень узгодженості умов праці з очікуваннями робочої сили та ступінь здатності підприємства утримувати необхідний кадровий потенціал. Таке розуміння плинності кадрів має значні функціональні переваги, оскільки воно дозволяє розглядати плинність кадрів не як просту зміну чисельності персоналу, а як економічний сигнал про якість управління трудовими ресурсами. Такий погляд дає змогу точніше ідентифікувати причини відтоку працівників, оцінити реальний рівень кадрової стабільності та сформулювати більш ефективні управлінські рішення, спрямовані на утримання кваліфікованих фахівців.

Крім того, необхідно зазначити, що плинність кадрів не є однорідною за своєю сутністю та поділяється на кілька видів. Це обумовлюється тим, що на практиці трудові рішення працівників формуються під впливом ряду неоднорідних стимулів і обмежень, які по-різному проявляються в ринковому середовищі та внутрішній політиці підприємства. При цьому кожний працівник оцінює співвідношення вигод і витрат, порівнюючи умови зайнятості з альтернативами, а підприємство – ступінь відповідності персоналу своїм виробничим потребам.

Таким чином, частина плинності є функціональною, коли вибуття працівників сприяє підвищенню ефективності, а інша – дисфункціональною, адже пов'язана з втратою висококваліфікованих кадрів. Додатково різні види плинності кадрів виникають через відмінності у мотивації, рівні відповідальності, стадії кар'єрного розвитку працівника та його реакції на організаційні стимули, що формує неоднакові трудові траєкторії всередині підприємства (рис. 1.1).

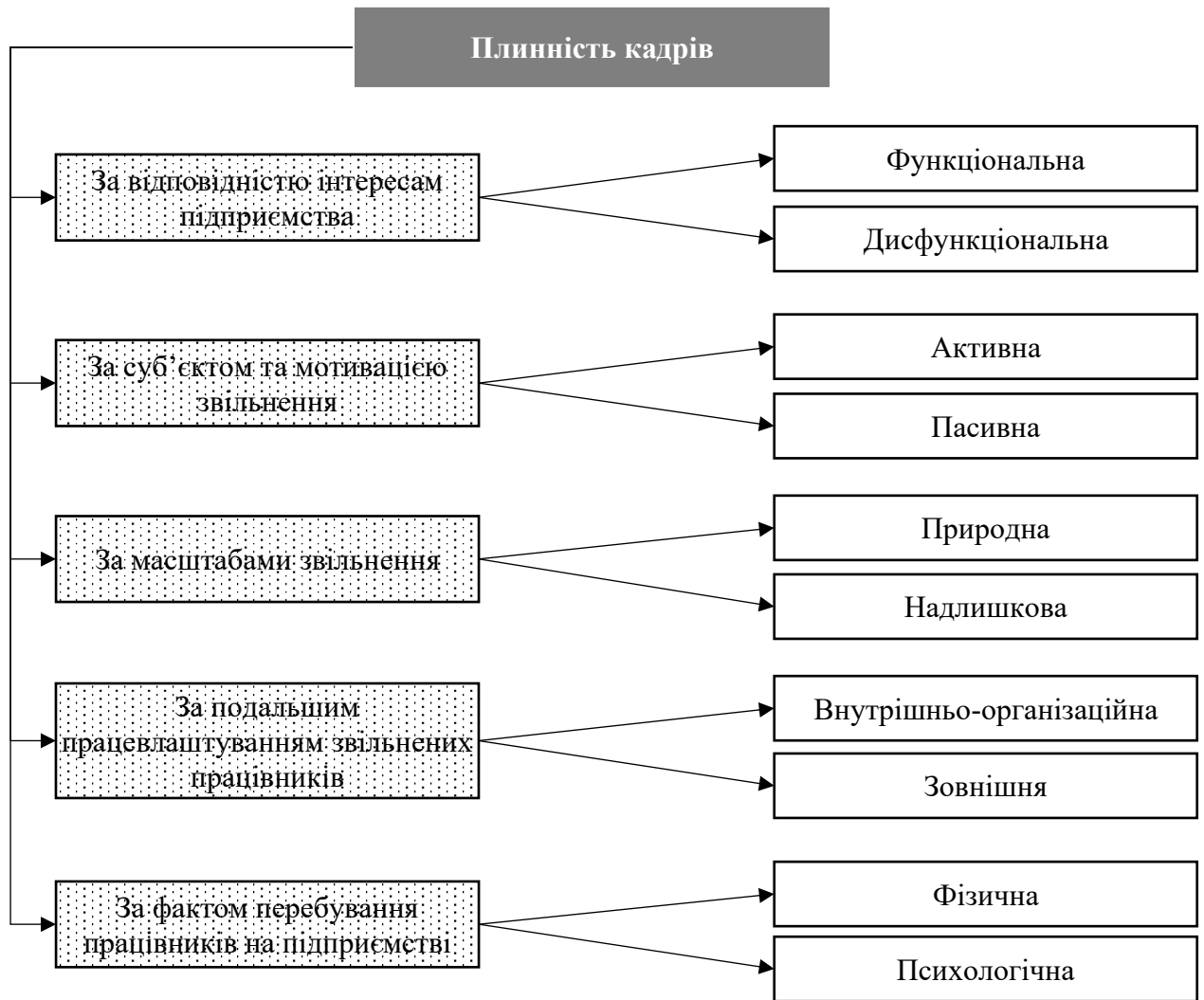


Рис. 1.1. Види плинності кадрів

Джерело: систематизовано автором на основі [10; 28]

Отже, у межах підприємства плинність кадрів виступає не лише маркером ринкових процесів, але і чинником, який безпосередньо впливає на стабільність виробничого середовища. При цьому надмірна динаміка зміни персоналу порушує внутрішню рівновагу, знижує передбачуваність трудових процесів і створює додаткові витрати, які підприємство змушене компенсувати. Саме тому оцінювання негативних наслідків плинності є ключовим елементом формування ефективної кадрової політики.

До основних негативних наслідків плинності кадрів належать:

- зростання витрат на пошук, добір і навчання нових працівників, що підвищує загальну собівартість управління персоналом;

- втрата накопиченого досвіду та професійних компетенцій, що знижує продуктивність і ускладнює підтримання необхідної якості продукції або послуг;

- порушення командної взаємодії та комунікацій, що призводить до тимчасового падіння ефективності виробничих процесів;

- збільшення навантаження на працівників, які залишилися, що погіршує їх мотивацію та може формувати нові хвилі звільнень;

- погіршення іміджу роботодавця на ринку праці, унаслідок чого підприємству стає складніше залучати кваліфікованих фахівців;

- зниження інноваційної активності, оскільки нестабільність кадрового складу послаблює здатність підприємства реалізовувати довгострокові проекти.

Такі наслідки формують комплексний ризик для підприємства, ускладнюючи підтримання стійкого економічного розвитку.

Таким чином, приходимо до висновку, що плинність кадрів як економічне явище дає змогу трактувати її не лише як зміну чисельності персоналу, а як результат взаємодії ринкових стимулів і внутрішніх управлінських рішень підприємства. При цьому плинність є індикатором того, наскільки ефективно підприємство формує умови зайнятості та утримує робочу силу, а відтак – маркером її конкурентоспроможності. Зазначимо, що кадрова стабільність є критично важливою для підтримання продуктивності, зниження витрат та забезпечення довгострокової ефективності. Усвідомлення сутності плинності створює підґрунтя для пошуку дієвих механізмів її зменшення та формування збалансованої системи мотивації.

Розуміння механізмів плинності також демонструє, що її рівень формується через поєднання індивідуальних рішень працівників і управлінських дій роботодавця, які можуть або стримувати, або стимулювати кадровий рух. Висока плинність сигналізує про дисбаланс у системі стимулів, інформаційні бар'єри чи недостатню відповідність умов праці очікуванням робочої сили. Змістовний аналіз поняття плинності кадрів дозволяє закласти основу для подальших рішень, спрямованих на зміцнення кадрової стабільності та підвищення результативності підприємства.

1.2. Показники плинності кадрів підприємства

Аналіз плинності кадрів є ключовим інструментом для оцінювання того, наскільки ефективно підприємство управляє власним трудовим потенціалом і чи здатне воно забезпечувати стабільність виробничих процесів у довгостроковій перспективі. У рамках ринкової логіки такий аналіз виступає специфічним механізмом виявлення глибинних причин руху кадрів, дозволяючи підприємству зрозуміти, які стимули працюють, а які – ні. Плинність працівників завжди має економічний вимір, оскільки кожне звільнення створює прямі та опосередковані витрати, впливає на продуктивність, деформує внутрішню координацію та порушує накопичену систему знань. Тому її аналіз – це спосіб визначити, чи не формуються приховані дисбаланси, здатні знизити ефективність усієї організації.

Необхідність такого аналізу зумовлена тим, що рішення працівників виходити або залишатися на робочому місці формуються під впливом великої кількості факторів: від рівня заробітної плати й можливостей професійного зростання до стилю керівництва та психологічного клімату. Без системного вимірювання підприємство фактично діє «всліпу», реагуючи лише на наслідки, а не на причини. Аналітична оцінка дозволяє виявити: які саме групи працівників найчастіше звільняються; у який момент трудового шляху це відбувається; які зовнішні та внутрішні стимули впливають на рішення про звільнення; які підрозділи є найбільш вразливими. Таким чином, аналіз плинності перетворюється на інструмент управлінського прогнозування та планування кадрових потреб.

Процес проведення аналізу включає кілька послідовних етапів. Спочатку здійснюється збір статистичних даних: чисельність персоналу, кількість звільнень за певний період, структура вибуття за професіями, віком, стажем, причинами тощо. У подальшому розраховуються ключові показники – коефіцієнти загальної, внутрішньої, зовнішньої та дисфункціональної плинності. Це дає змогу оцінити не лише масштаб руху кадрів, а й те, наскільки

підприємство втрачає саме тих фахівців, утримання яких є стратегічно важливим.

Наступний етап – інтерпретація даних. Тут аналізуються закономірності, які вказують на можливі проблеми. Зокрема, висока плинність у нових працівників може сигналізувати про недоліки адаптації; надмірний відтік фахівців ключових професій – про конкуренцію на ринку праці чи неефективну систему мотивації; зосередженість звільнень у певних підрозділах – про управлінські чи організаційні дисфункції.

Після цього здійснюється порівняння отриманих показників з нормативними значеннями, галузевими стандартами або динамікою попередніх років. Така оцінка дозволяє визначити, чи є плинність випадковою або ж системною тенденцією, що потребує негайного управлінського втручання. Заключним етапом є формування аналітичних висновків і розроблення практичних рекомендацій щодо зміцнення кадрової стабільності, оптимізації мотиваційної системи, підвищення рівня організаційної підтримки та покращення умов праці.

Таким чином, аналіз плинності кадрів – це невід’ємний інструмент раціонального управління персоналом. Він дає змогу підприємству вчасно ідентифікувати ризики, зменшувати витрати, підвищувати продуктивність та зміцнювати свої конкурентні позиції, перетворюючи кадрову політику на дієвий механізм економічної стійкості.

Система показників плинності кадрів відіграє роль базового аналітичного інструменту, що дозволяє перетворити розрізнені дані про кадровий рух у вимірювану та керовану інформацію. Вона структурує процес оцінювання, даючи змогу визначити не лише масштаб і частоту звільнень, а і їх якісні характеристики, а саме: хто залишає підприємство, у який період та з якими наслідками. Завдяки таким показникам управління персоналом переходить від інтуїтивних рішень до раціонального аналізу. Також вони дозволяють виявити приховані тенденції, пов’язані із дисфункціональним відтоком цінних працівників, проблемами адаптації новачків або перевантаженням окремих

структурних підрозділів. Система показників створює основу для порівняння з галузевими нормами та динамікою попередніх років, формуючи достовірний аналітичний контекст.

У практичному вимірі показники плинності кадрів забезпечують підприємству функціональну можливість оцінювати ефективність управлінських рішень, своєчасно коригувати мотиваційні механізми та прогнозувати кадрові ризики у сфері управління персоналом. Тому такі показники стають ключем до формування стабільного трудового середовища та підвищення продуктивності праці персоналу (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Система показників плинності кадрів підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [28]

Необхідно зазначити, що у даній системі показників плинності кадрів саме якісні показники мають ключове значення для розуміння внутрішньої логіки

руху кадрів, адже вони фіксують не лише факт звільнення, а й мотиви, поведінкові реакції та організаційні умови, що формують рішення працівників. Кількісні дані показують розмір проблеми, але саме якісні характеристики пояснюють її природу. Завдяки цьому підприємство отримує можливість виявити приховані чинники, пов'язані із невідповідністю очікувань працівників умовам праці, конфліктами у колективах, проблемами у стилі керівництва, слабку адаптацію новачків, дефіцитом можливостей професійного зростання тощо.

Важливість якісних показників полягає також у тому, що вони дозволяють оцінювати, наскільки кадрова політика підприємства є послідовною, справедливою та зрозумілою для персоналу. Якщо причини звільнень систематично повторюються, це вказує на структурні проблеми, які не можна вирішити лише підвищенням оплати праці чи коригуванням навантаження. Якісні характеристики створюють простір для діагностики соціально-психологічних аспектів, що впливають на утримання працівників, - від рівня довіри до ефективності комунікацій та атмосфери в колективі. Крім того, якісні показники дають можливість оцінити потенційну загрозу дисфункціональної плинності, коли підприємство втрачає саме тих фахівців, чия заміна найбільш затратна та ризикована. Вони допомагають розуміти, хто й чому залишає організацію, у який момент трудового циклу це стається та які управлінські рішення могли на це вплинути.

Таким чином, якісні показники забезпечують підприємству аналітичну глибину, дозволяючи переходити від поверхневого опису плинності до реального управління нею. Саме вони формують основу для побудови цілісної, збалансованої системи мотивації та створюють умови для зміцнення кадрової стабільності.

Якщо ж вести мову про кількісні показники плинності кадрів, які є необхідним інструментом вимірювання масштабів руху кадрів та об'єктивної оцінки його впливу на діяльність підприємства, то необхідно зазначити, що вони дозволяють перевести явища, які аналітиками часто сприймається інтуїтивно, у

чіткі числові параметри, котрі можна аналізувати, порівнювати та використовувати у плануванні. Відповідно, завдяки кількісним даним підприємство може визначити, наскільки стабільним є його кадровий склад, які підрозділи мають підвищені ризики, та чи відбуваються небажані втрати ключових працівників.

Важливість таких показників також полягає у можливості відстежувати динаміку плинності кадрів у часі. Це дає змогу виявляти сезонні коливання, реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та оцінювати ефективність управлінських рішень у сфері управління персоналом. Кількісні значення дозволяють порівнювати власні результати з галузевими нормами, формуючи реалістичний контекст для прийняття рішень. Крім того, кількісні показники допомагають розрахувати економічні наслідки плинності: витрати на добір, навчання, адаптацію та тимчасове зниження продуктивності. Такий підхід перетворює аналіз плинності на частину фінансового планування, забезпечуючи підприємству змогу оптимізувати ресурси та підвищувати свою конкурентоспроможність.

Таким чином приходимо до висновку, що показники плинності кадрів формують аналітичну основу для оцінки кадрової стабільності підприємства та ефективності управлінських рішень. Вони дають можливість кількісно виміряти масштаби кадрового руху й визначити, наскільки рівень звільнень відповідає потребам виробництва та ринковим умовам. На нашу думку саме функціональне поєднання кількісних і якісних характеристик забезпечує глибше розуміння причин відтоку працівників і дозволяє виявити ті аспекти організаційного середовища, що спричиняють дисбаланси. Показники плинності також створюють підґрунтя для формування обґрунтованих рішень щодо вдосконалення системи мотивації, оптимізації кадрового складу та зниження витрат, пов'язаних із заміною працівників. Завдяки цьому підприємство отримує можливість підвищувати свою виробничу продуктивність та зміцнювати конкурентні позиції на ринку.

1.3. Зарубіжний досвід управління плинністю кадрів

Вивчення зарубіжного досвіду управління плинністю кадрів має важливе значення для підприємств, які працюють в умовах динамічних ринків та жорсткої конкуренції. Це пов'язано з тим, що механізми утримання персоналу, які ефективно діють у різних економічних системах, формують широкий спектр рішень, здатних підсилити кадрову стабільність і адаптивність підприємства. У сучасній економіці знання і кваліфікація працівників стають основними факторами продуктивності, тому відтік персоналу створює дедалі більш відчутні ризики. Тому використання міжнародного досвіду дозволяє підприємствам не лише реагувати на проблеми плинності кадрів, але й формувати систему управління персоналом, що запобігає їх появі.

Важливість такого вивчення полягає, насамперед, у можливості перейняти підходи, які показали високу результативність у провідних компаніях світу: гнучкі системи мотивації, збалансовані програми розвитку персоналу, комплексні моделі адаптації нових працівників, механізми підтримки психологічного комфорту та індивідуальних потреб. У багатьох країнах сформовано підходи, які спрямовані не лише на стримування плинності, а й на створення стійкої організаційної культури, де працівник відчуває власну значущість і перспективу. Знання таких підходів дає підприємству змогу оцінити, які з них можуть бути інтегровані у власну систему управління з урахуванням національних і галузевих особливостей.

Зарубіжний досвід також дозволяє побачити альтернативні моделі взаємодії між роботодавцем і працівником: від систем матеріального заохочення до підходів, що ґрунтуються на розвитку автономії, залученості та командної відповідальності. Це сприяє розширенню управлінського інструментарію та пошуку оптимальних рішень для конкретних умов підприємства. Наприклад, практика превентивного моніторингу емоційного виснаження, що поширена в окремих країнах, дає змогу знизити ризик відтоку персоналу ще до того, як працівник ухвалить рішення про своє звільнення.

Ще один важливий аспект полягає у можливості порівняння показників кадрової стабільності з міжнародними стандартами. Це дозволяє визначити, чи відрізняється рівень плинності від середньосвітових тенденцій, і чи свідчить він про системні проблеми, що потребують негайного реагування. У той же час зарубіжний досвід часто містить приклади успішного подолання високої плинності через посилення соціальної підтримки працівників, удосконалення внутрішньої комунікації та інвестування в розвиток людського капіталу.

Таким чином, вивчення світових практик управління плинністю кадрів є не просто аналізом чужих рішень, а інструментом формування сучасної та ефективної кадрової політики. Воно дозволяє підприємству зрозуміти масштаби можливих ризиків, знайти перевірені механізми їх мінімізації та створити умови, за яких працівники сприйматимуть робоче місце як джерело стабільності та професійного зростання. Це підвищує конкурентні переваги підприємства і забезпечує стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Актуальний для України зарубіжний досвід управління плинністю кадрів формується довкола тих підходів, які довели здатність стабілізувати персонал у періоди економічної турбулентності, структурних змін та високої конкуренції за кваліфіковану робочу силу. Українські підприємства сьогодні працюють у середовищі, у якому міграційні процеси, демографічні зрушення та зміни у структурі попиту на робочу силу підсилюють ризики відтоку працівників. Тому важливо орієнтуватися на ті моделі, які забезпечують довгострокову мотивацію, зміцнюють внутрішню культуру та мінімізують витрати, пов'язані зі звільненнями персоналу.

Одним із найбільш актуальних напрямів при цьому є використання практик країн Північної Європи, де значна увага приділяється балансу між роботою та особистим життям. Гнучкі графіки, розширені можливості віддаленої зайнятості, адаптивне навантаження та індивідуальні плани розвитку сприяють зниженню стресу й професійного вигорання. Для України такі рішення стають дедалі важливішими, адже зростаюча частка працівників цінує не лише заробітну плату, а й стабільність та якість трудового життя.

Корисним для українських підприємств є також досвід Німеччини та Австрії, де успішно застосовуються системи дуального навчання й безперервного професійного розвитку. Це дозволяє роботодавцю не лише формувати кваліфікований кадровий резерв, а й підвищувати лояльність працівників, які бачать перспективу професійного зростання в межах компанії. Такий підхід зменшує ризики звільнень у критичні періоди, оскільки працівники відчують, що підприємство інвестує у їхню компетентність і майбутнє.

Цінним є й досвід США та Канади, де широко розвинені програми адаптації нових працівників – від менторства до індивідуальних маршрутів входження в посаду. Ефективна адаптація знижує ймовірність ранніх звільнень, що є однією з найбільш затратних форм плинності. Українським компаніям, які часто стикаються з нестачею фахівців, важливо забезпечити швидке входження працівника в роботу і мінімізувати ризики втрати персоналу в перші місяці.

Японський досвід довгострокового найму та розвитку корпоративної лояльності демонструє переваги стабільності кадрового складу. Хоча повне відтворення таких моделей в Україні є неможливим, окремі його елементи, а саме залученість працівників у прийняття рішень, розширення зон відповідальності, командна взаємодія тощо можуть значно знизити рівень плинності кадрів.

Вартий уваги і досвід Польщі, яка протягом останніх десятиліть активно формувала політику зменшення трудової міграції та утримання працівників у національних компаніях. Для України важливими можуть бути програми співфінансування професійного навчання, мотиваційні пакети для молодих фахівців та проєкти, спрямовані на повернення кваліфікованих кадрів після роботи за кордоном.

Також актуальними є практики корпоративного добробуту, поширені у Великій Британії та Нідерландах, що включають у себе програми підтримки ментального здоров'я, корпоративне страхування, індивідуалізовані стимули. Такі інструменти посилюють емоційну прив'язаність працівників до роботодавця й зменшують ризик дисфункціональної плинності кадрів.

Таким чином, найбільш корисними для України на даний час є ті зарубіжні підходи, які поєднують економічні стимули із соціально-психологічною підтримкою працівників, формують умови для розвитку людського капіталу та забезпечують прогнозованість трудових процесів. Інтеграція цих підходів дає змогу зміцнити кадровий потенціал українських підприємств і забезпечити їх стійкість у середовищі підвищеної мобільності робочої сили (табл. 1.2).

Таблиця 1.2. – Підходи, що використовуються в управлінні плинністю кадрів у розвинутих країнах світу

Країна	Специфіка управління плинністю кадрів
США	Головний акцент робиться на ефективній адаптації, системах матеріального стимулювання та гнучких умовах праці. Компанії активно застосовують менторство, бонусні програми, індивідуальні траєкторії розвитку та регулярні оцінювання результативності, що зменшує ризик ранніх звільнень і підвищує лояльність персоналу.
Великбританія	Британські компанії використовують розвинені програми корпоративного добробуту, зокрема підтримку ментального здоров'я, страхування й можливості гнучкої зайнятості. Значна увага приділяється прозорості внутрішніх комунікацій, участі працівників у прийнятті рішень і формуванню позитивного робочого клімату.
Німеччина	У Німеччині ключову роль відіграє дуальна система підготовки кадрів і безперервне професійне навчання. Підприємства активно інвестують у розвиток компетенцій, формування кадрового резерву, систему наставництва та соціальні гарантії, що створює високий рівень стабільності та знижує дисфункціональну плинність.
Франція	Французький підхід ґрунтується на поєднанні соціального захисту працівників з інструментами професійного розвитку. Значна увага приділяється законодавчому регулюванню умов праці, програмам підвищення кваліфікації та заходам підтримки трудового балансу, що сприяє утриманню персоналу в довгостроковій перспективі.
Японія	У Японії переважає система довгострокового найму, колективної відповідальності та високої корпоративної лояльності. Працівникам надаються широкі можливості кар'єрного зростання всередині компанії, підтримка підрозділів будується на командній взаємодії, що суттєво мінімізує рівень плинності.
Швеція	Шведський підхід акцентує на гармонійному поєднанні роботи та особистого життя. Поширені гнучкі графіки, віддалена робота, розширені соціальні програми та культура рівності. Компанії приділяють увагу психологічному благополуччю, що зменшує стрес і знижує відтік кадрів.

Примітка: сформовано автором на основі [10; 15; 28]

Узагальнюючи підходи різних країн, наведені у табл. 1.2, можна побачити, що успішне управління плинністю кадрів ґрунтується на поєднанні економічних стимулів, інвестицій у розвиток персоналу та створенні комфортного організаційного середовища. Американська гнучкість, британська орієнтація на добробут, німецькі моделі професійної підготовки, французький соціальний захист, японська система довгострокової лояльності та шведський баланс між роботою і приватним життям демонструють різні, але взаємодоповнюючі механізми утримання працівників. Ці підходи свідчать, що ключовим чинником стабільності є не окремі інструменти, а їх узгоджена система, яка водночас знижує ризики звільнень, підвищує мотивацію та зміцнює довіру працівників до роботодавця.

При цьому українські підприємства можуть імплементувати визначені зарубіжні підходи, на засадах функціональної їх адаптації до своїх ресурсних можливостей шляхом запровадження гнучких режимів праці, систем адаптації, розвитку компетенцій та інструментів підтримки добробуту тощо. Таке поєднання дозволить сформувати умови для підвищення лояльності працівників і зниження ризиків плинності кадрів.

Таким чином, приходимо до висновку, що ефективність кадрової стабільності забезпечується не окремими інструментами, а збалансованими системами, у яких поєднані матеріальні стимули, розвиток компетенцій, підтримка добробуту та якісне організаційне середовище. Практики управління плинністю кадрів провідних країн світу показують, що підприємства, які інвестують у своїх працівників, вибудовують гнучкі моделі зайнятості та чіткі механізми адаптації, отримують нижчі рівні плинності та вищу продуктивність праці. Для України цінність цих підходів полягає у можливості адаптувати перевірені світові рішення до власних умов, формуючи сучасну кадрову політику, здатну зменшувати ризики відтоку персоналу й забезпечувати стійкий розвиток підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ПЛИННОСТІ КАДРІВ НА ПРАТ «ЛУЦЬКСАНТЕХМОНТАЖ №536»

2.1. Економіко-організаційна характеристика та аналіз основних показників діяльності підприємства

Базовим об'єктом для виконання кваліфікаційної роботи обрано ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536». Дане підприємство функціонує у формі приватного акціонерного товариства і було зареєстровано у місті Луцьку Волинської області 5 січня 1999 року (код ЄДРПОУ 30248307). Компанія здійснює свою виробничу діяльність у сфері будівництва житлової та комерційної інфраструктури, включно з виконанням робіт із монолітного домобудування, а також надає широкий спектр спеціалізованих інженерно-монтажних та інжинірингових послуг. До її пропозицій входять постачання бетонних сумішей, виготовлення металоконструкцій, виконання електромонтажних, сантехнічних, геодезичних робіт та організація складської логістики. Розмір статутного капіталу підприємства становить 81 250 тис. грн. Очолює акціонерне товариство генеральний директор Ігор Чорнуха, який здійснює функції керівника й офіційного підписанта документації суб'єкта господарювання [23].

Матеріально-технічний потенціал підприємства вирізняється комплексністю та високим рівнем самозабезпечення. Зокрема, у структурі ПрАТ функціонують завод із виробництва металоконструкцій і бетонних розчинів, а також наявний парк спеціалізованої будівельно-монтажної техніки. Така ресурсна база дає змогу виконувати повний будівельний технологічний цикл – від етапу проектування до передачі завершеного об'єкта замовнику. Подібна модель є проявом вертикальної виробничої інтеграції, що значно підсилює контроль якості, а також мінімізує залежність від зовнішніх підрядних організацій та підвищує операційну ефективність підприємства.

Також необхідно зазначити, що ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» тривалий час стабільно входить до переліку 150 найбільших підприємств-платників податків західного регіону України. Це підтверджується значними обсягами виконуваних робіт та сталою присутністю підприємства на регіональному ринку. При цьому достатньо широка спеціалізація підприємства дозволяє йому ефективно співпрацювати як із приватними девелоперами, так і з державними структурами й промисловими суб'єктами в контексті виконання будівельних проєктів різного рівня складності.

Сучасний стан комерційної діяльності ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» характеризується стабільною динамікою розвитку та впевненими позиціями на регіональному ринку будівельно-монтажних робіт. Підприємство демонструє високу здатність підтримувати обсяги замовлень навіть за умов коливань у будівельній галузі, що пояснюється диверсифікацією напрямів діяльності та сформованою репутацією надійного виконавця. Компанія активно працює у сегменті зведення житлових і промислових об'єктів, займається монтажем інженерних систем та виготовленням конструкцій власного виробництва, що забезпечує конкурентну перевагу та зменшує залежність від зовнішніх постачальників.

Попит на послуги підприємства підтримується завдяки здатності виконувати великомасштабні проєкти у стислі строки, використанню сучасного обладнання та впровадженню технологічних рішень, які підвищують продуктивність робіт. Підприємство зберігає стабільні договірні відносини з приватними девелоперами та промисловими замовниками, а також бере участь у конкурсах на виконання державних будівельних контрактів.

Важливою рисою нинішньої комерційної діяльності є орієнтація на комплексність, адже підприємство пропонує не лише будівельно-монтажні роботи, а й проєктування, виготовлення конструкцій, транспортування та супровід будівництва до завершальної стадії. Такий підхід підсилює рентабельність його проєктів і формує стійкий попит на будівельні послуги. У підсумку ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» зберігає статус одного з найбільш

впливових учасників будівельного ринку регіону та демонструє тенденцію до подальшого розширення діяльності.

Для оцінки господарського стану підприємства проведемо аналіз основних економічних показників його діяльності за останні п'ять років (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. – Основні економічні показники діяльності
ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» за 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2020		Відхилення 2024 до 2023	
						абсолютне, тис. грн.	відносне, %,	абсолютне, тис. грн.	відносне, %,
Усього активів	353350	454980	397495	453560	605730	252380	71,4	152170	33,6
Необоротні активи, в т. ч.	28185	25960	22236	24719	30725	2540	9,0	6006	24,3
- основні засоби	13452	11425	10260	9470	14170	718	5,3	4700	49,6
- довгострокові фінансові інвестиції	14403	14196	11647	14930	16242	1839	12,8	1312	8,8
Оборотні активи, в т. ч.	325165	429020	375259	428841	575005	249840	76,8	146164	34,1
- запаси	216254	322459	328132	314400	482516	266262	123,1	168116	53,5
- незавершене виробництво	108393	190402	178837	179869	197932	89539	82,6	18063	10,0
- дебіторська заборгованість за товари і послуги	27882	21574	2845	3913	3444	-24438	-87,6	-469	-12,0
Фондовіддача основних засобів	37,3	25,6	23,5	45,5	23,5	-13,8	-37,0	-22	-48,4
Усього пасивів	353350	454980	397495	453560	605730	252380	71,4	152170	33,6
Власний капітал	159747	156189	158125	185314	201455	41708	26,1	16141	8,7
Поточні зобов'язання і забезпечення	193603	298791	239370	268246	404275	210672	108,8	136029	50,7
Рентабельність підприємства, %	3,02	2,30	0,88	8,2	7,3	4,28	-	-0,9	-
Собівартість виробленої продукції, тис. грн.	459545	255947	218752	362586	269396	-190149	-41,4	-93190	-25,7
Середньорічна чисельність працівників (осіб)	460	442	373	374	262	-198	-43,0	-112	-29,9

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

Як бачимо, загальний обсяг активів підприємства в аналізованому періоді демонстрував висхідну динаміку після відчутних коливань у попередніх роках.

При цьому у 2024 році активи підприємства становили 605 730 тис. грн, що на 71,4% більше, ніж у 2020 році, та на 33,6% більше порівняно з 2023 роком. Такий приріст свідчить про помітне розширення діяльності та зміцнення фінансової бази підприємства.

Необоротні активи у 2024 році зросли на 9% щодо 2020 року та на 24,3% щодо 2023-го. Це може свідчити про оновлення технічної бази та інвестиції в довгострокові проекти. Основні засоби збільшилися на 5,3% за п'ятирічний період і на значні 49,6% порівняно з 2023-м, що вказує на істотне оновлення обладнання. Обсяг довгострокових фінансових інвестицій також зрісли – на 12,8% відносно 2020 року та на 8,8% порівняно з попереднім роком, що підтверджує активізацію інвестиційної політики суб'єкта господарювання.

Оборотні активи ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» в аналізованому періоді істотно зросли. Зокрема, у 2024 році вони збільшилися на 76,8% порівняно з 2020 роком і на 34,1% відносно 2023 року. Головною складовою приросту виступають запаси, що підвищились більш ніж удвічі – на 123,1% за п'ятирічний період, а також на 53,5% за останній рік. Незавершене виробництво теж продемонструвало стійке зростання. Протилежну тенденцію має дебіторська заборгованість, яка знизилася на 87,6% з 2020 року, але у 2024 році зменшилась ще на 12% порівняно з 2023-м, що свідчить про посилення фінансової дисципліни контрагентів.

Фондовіддача основних засобів на підприємстві має нестабільну динаміку: після значного зростання у 2023 році до 45,5, вона впала до 23,5 у 2024-му, що на 48,4% нижче, ніж у попередньому році. Це може бути пов'язано зі зміною структури виробництва або тимчасовими коливаннями завантаженості виробничих потужностей. Також зазначимо, що власний капітал ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» у 2024 році досяг 201455 тис. грн, що на 26,1% більше, ніж у 2020 році. Поточні зобов'язання та забезпечення зросли більш ніж удвічі – на 108,8%, що вказує на розширення оборотної діяльності, але також і на підвищення фінансових ризиків.

Рентабельність підприємства у 2024 році знизилася до 7,3%, що на 0,9 відсоткових пункти менше ніж у 2023 році. Однак даний показник все ще значно перевищує рівні 2020–2022 рр., коли рентабельність перебувала у кризовому зниженому діапазоні. При цьому собівартість продукції у 2024 році скоротилася на 41,4% порівняно з 2020-м та на 25,7% відносно 2023 року. Це може бути наслідком оптимізації витрат або зміни структури виробництва.

Таким чином, ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» у 2024 році демонстрував значне зростання активів, зміцнення фінансової бази та розширення свого виробничого потенціалу. Водночас на підприємстві спостерігаються певні проблеми, пов'язані зі зменшенням фондівіддачі та скороченням трудових ресурсів. Тому оптимізація витрат та модернізація активів залишаються ключовими чинниками підтримання конкурентоспроможності.

Проведемо також аналіз фінансових результатів підприємства шляхом аналізу показників валового доходу та чистого прибутку (рис. 2.1).

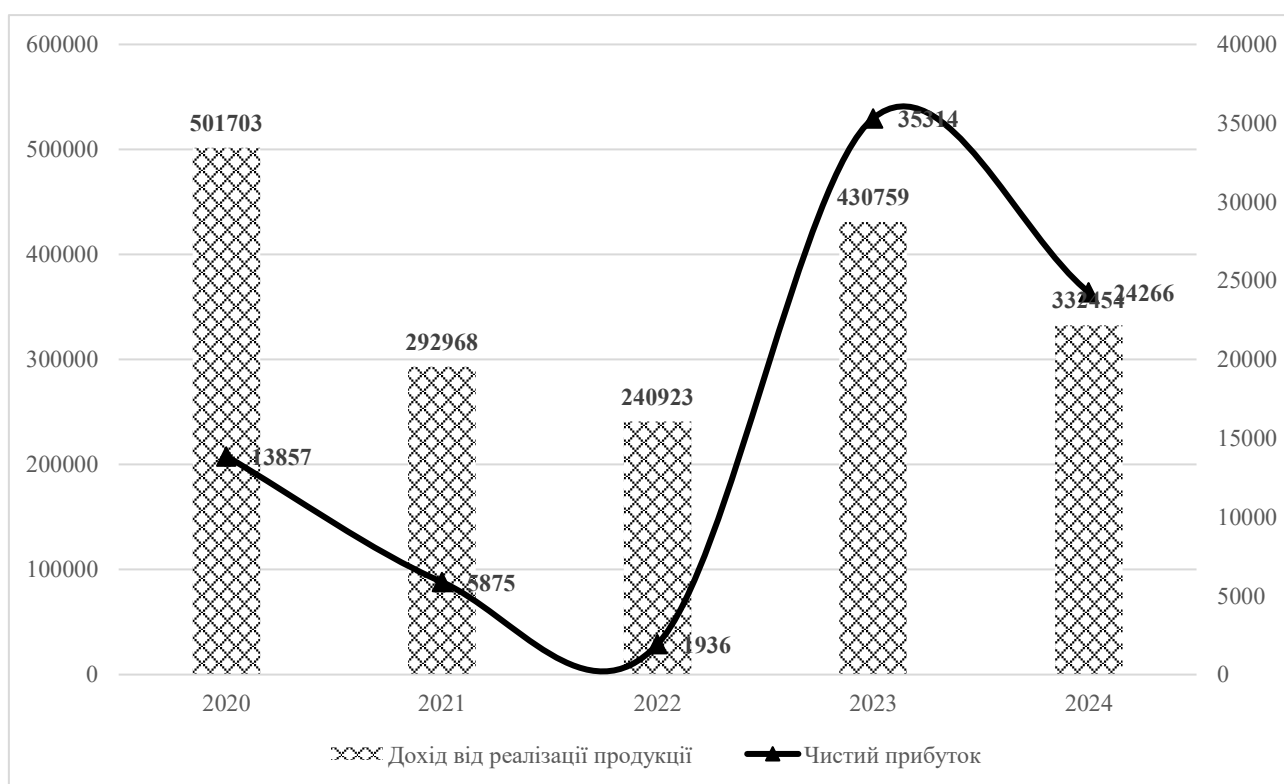


Рисунок 2.1. Динаміка доходів та чистого прибутку ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» за 2020–2024 роки, тис. грн.

Джерело: побудовано автором на основі Додатку Б

З графіка видно, що за аналізований період підприємство демонструвало суттєві коливання у фінансових результатах, однак окремі роки характеризуються ознаками відновлення діяльності. Дохід від реалізації продукції у 2020 році був найвищим за весь період – 501703 тис. грн, що відображає сприятливу ринкову ситуацію та активні виробничі обсяги. У 2021–2022 роках спостерігається різке падіння доходів: до 292968 тис. грн у 2021 році та до мінімальних 240923 тис. грн у 2022 році. Така динаміка може бути пов'язана з впливом зовнішніх шоків, зменшенням попиту, порушенням логістичних ланцюгів чи стриманістю інвестицій у будівельний сектор у період воєнних ризиків.

У 2023 році дохід зріс до 430759 тис. грн, що свідчить про часткове відновлення ринку та адаптацію підприємства до нових умов. Проте у 2024 році знову фіксується спад – до 332454 тис. грн. Це може вказувати на новий етап економічного уповільнення або посилення конкурентного тиску.

Чистий прибуток протягом періоду демонструє не менш різкі зміни. У 2020 році він становив 13857 тис. грн, проте вже у 2021 році знизився більш ніж удвічі – до 5875 тис. грн, а у 2022 році досяг найнижчого значення в 1936 тис. грн. Це свідчить про істотне погіршення прибутковості підприємства та підвищення його витрат. Після цього спостерігається різке зростання: у 2023 році прибуток досяг значенні 35314 тис. грн., що було найвищим показником за увесь період. Такий результат вказує на ефективні управлінські заходи, скорочення витрат та оптимізацію виробничих процесів. У 2024 році значення знижалося до 24266 тис. грн, однак воно все ще перевищувало рівні 2020–2022 років, що говорить про збереження частини позитивних ефектів попереднього року.

Важливою є також взаємодія між доходами та чистим прибутком. У 2022 році, попри мінімальний дохід, підприємству вдалося уникнути збитковості, що свідчить про контрольованість витрат навіть у кризових умовах. У 2023 році одночасне зростання як доходу, так і прибутку демонструє фінансове відновлення та підвищення внутрішньої ефективності. Проте дисбаланс 2024 року вказує на те, що підприємство все ще є чутливим до зовнішніх факторів.

Загалом аналіз підтверджує, що ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» зуміло подолати найскладніший етап падіння фінансових результатів і у 2023 році досягло значного покращення показників. Водночас подальше зниження доходу та прибутку у 2024 році свідчить про потребу зміцнення стратегічної стійкості. Для забезпечення стабільного розвитку підприємству необхідно підтримувати зростання обсягів реалізації та продовжувати оптимізацію витрат, що дозволить закріпити позитивні тенденції і знизити ризики повторних фінансових спадів.

Таким чином, результати аналізу основних економічних показників ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» свідчать про здатність підприємства відновлювати та нарощувати свій потенціал навіть за умов нестабільного ринкового середовища. Зростання активів, посилення інвестиційної діяльності та розширення оборотних ресурсів у 2023–2024 роках демонструють підвищення фінансової стійкості та відновлення виробничої активності. Позитивні зміни у структурі доходів і прибутку свідчать про ефективну адаптацію до зовнішніх викликів, а також про здатність компанії підтримувати свої конкурентні позиції на регіональному ринку.

Разом із тим результати проведеного аналізу вказують на наявність проблемних аспектів, що потребують уваги: скорочення чисельності персоналу, коливання фондівддачі та зростання поточних зобов'язань зумовлюють необхідність подальшої оптимізації процесів. Збереження стійких темпів розвитку вимагатиме активнішого оновлення технічної бази та посилення контролю за ефективністю використання наявних ресурсів.

ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» вже продемонструвало здатність ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, що підтверджується відновленням його ключових фінансових показників та зростанням економічної результативності останніми роками. Подальша реалізація стратегічних заходів, спрямованих на диверсифікацію видів діяльності, розширення співпраці з новими замовниками та впровадження сучасних технологічних рішень, створить передумови для сталого розвитку та зміцнення позицій підприємства на регіональному ринку.

2.2. Аналіз плинності кадрів на підприємстві

Для визначення стану плинності кадрів на підприємстві зазвичай застосовується спеціальний коефіцієнтний аналіз відповідних показників. Це обумовлюється тим, що саме кількісні показники дають можливість перетворити загальні уявлення про кадрову стабільність на чітку, вимірювану та керовану інформацію. В рамках логіки ринкових механізмів підприємство повинно мати точні параметри, які характеризують рух персоналу, щоб оцінити, наскільки ефективними є його управлінські рішення та чи не створюють внутрішні процеси ризиків для продуктивності. Плинність кадрів – це не лише зміна чисельності працівників, а індикатор того, чи відповідає система стимулів і умов праці очікуванням робочої сили, і саме коефіцієнтний аналіз дозволяє виявити такі дисбаланси.

Показники плинності визначають також масштаби втрат персоналу, інтенсивність руху кадрів у певні періоди, а також структуру вибуття – які саме категорії працівників звільняються частіше та в який момент їх трудової траєкторії. Відповідно, завдяки цьому підприємство може встановити, чи є плинність функціональною, тобто такою, що не шкодить ефективності, або ж дисфункціональною, коли втрачаються цінні фахівці. Без таких розрахунків оцінка ситуації може ґрунтуватися лише на припущеннях, що унеможлиблює своєчасне управлінське реагування.

Крім того, коефіцієнтний аналіз забезпечує можливість зіставлення показників підприємства з галузевими стандартами та динамікою попередніх років. Це дозволяє зрозуміти, чи є рівень плинності кадрів типовим для ринку, чи він перевищує допустимі межі і свідчить про системні проблеми у мотиваційній політиці та організаційному середовищі. Таким чином коефіцієнти стають інструментом ранньої діагностики ризиків, що можуть вплинути на продуктивність, якість виконання робіт чи здатність підприємства утримувати ключових працівників.

Разом з тим, коефіцієнтний аналіз має важливу прикладну цінність у плануванні витрат і ресурсів суб'єкта господарювання. Кожен випадок звільнення супроводжується прямими та непрямими витратами – пошук персоналу, навчання, адаптація, тимчасове падіння продуктивності праці тощо. Тому розуміння масштабів плинності дозволяє точніше прогнозувати фінансові потреби, визначати оптимальну чисельність працівників та оцінювати економічні наслідки альтернативних варіантів кадрової політики.

Отже, коефіцієнтний аналіз плинності кадрів є необхідним інструментом раціонального управління персоналом. Він дозволяє підприємству не лише фіксувати факт змін у кадровому складі, але й отримувати структуровану інформацію, що слугує основою для обґрунтованих рішень, спрямованих на зміцнення кадрової стабільності та підвищення ефективності діяльності. Виходячи з цього, проведемо розрахунки показників, які характеризують плинність кадрів на підприємстві.

Розрахунок коефіцієнту обороту персоналу з прийняття:

$$2020. k_{\text{пр}} = \frac{8}{460} = 0,02;$$

$$2021. k_{\text{пр}} = \frac{36}{442} = 0,08;$$

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

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

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

Розрахунок коефіцієнту обороту персоналу зі звільнення:

$$2020. k_{\text{виб}} = \frac{49}{460} = 0,11;$$

$$2021. k_{\text{виб}} = \frac{57}{442} = 0,13;$$

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

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

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

Розрахунок коефіцієнту співвідношення прийнятих і звільнених працівників:

$$2020. k_{с.п.з.} = \frac{8}{49} = 0,16;$$

$$2021. k_{с.п.з.} = \frac{36}{57} = 0,63;$$

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

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

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

Розрахунок коефіцієнту адаптації:

$$2020. k_{ад} = 8 - 49 = -41;$$

$$2021. k_{ад} = 36 - 57 = -21;$$

$$2022. k_{ад} = 15 - 88 = -73;$$

$$2023. k_{ад} = 42 - 54 = -12;$$

$$2024. k_{ад} = 34 - 76 = -42.$$

Розрахунок коефіцієнту плинності кадрів:

$$2020. k_{пл} = \frac{49-0}{460} = 0,11;$$

$$2021. k_{пл} = \frac{57-0}{442} = 0,13;$$

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

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

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

Розрахунок коефіцієнту загального обороту персоналу:

$$2020. k_{з.о} = \frac{8+49}{460} = 0,87;$$

$$2021. k_{з.о} = \frac{36+57}{442} = 0,21;$$

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

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

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

Для формування висновків по проведеним розрахункам коефіцієнтного аналізу зведемо одержані результати в табл. 2.2.

Таблиця 2.2. Аналіз зміни показників плинності кадрів
ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» за 2020-2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2020		Відхилення 2024 до 2023	
						абсо- лютне, тис.грн.	віднос- не, %	абсо- лютне, тис.грн.	віднос- не, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	460	442	373	374	262	-198	-43,0	-112	-29,9
Облікова чисельність штатних працівників на кінець року, осіб	460	439	366	354	312	-148	-32,2	-42	-11,9
у т. ч. жінок	53	50	40	36	30	-23	-43,4	-6	-16,7
Питома вага жінок в обліковій чисельності персоналу, %	11,5	11,4	10,9	10,2	9,6	-1,9	-16,5	-0,6	-
Прийнято на роботу нових працівників протягом року	8	36	15	42	34	26	325,0	-8	-19,0
у т. ч. жінок	1	0	2	2	1	0	0,0	-1	-50,0
Вибуло працівників (у т. ч. з причин):	49	57	88	54	76	27	55,1	22	40,7
а) плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.)	49	57	88	53	76	27	55,1	23	43,4
б) у т. ч. звільнено жінок	6	3	12	5	7	1	16,7	2	40,0
Коефіцієнт обороту:									
з прийняття	0,02	0,08	0,04	0,11	0,13	0,11	-	0,02	-
зі звільнення	0,11	0,13	0,24	0,14	0,29	0,18	-	0,15	-

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	0,16	0,63	0,17	0,78	0,45	0,29	-	-0,33	-
Коефіцієнт адаптації	-41	-21	-73	-12	-42	-1	-	-30	-
Коефіцієнт плинності кадрів	0,11	0,13	0,24	0,14	0,29	0,18	-	0,15	-
Коефіцієнт загального обороту	0,13	0,21	0,28	0,26	0,42	0,29	-	0,16	-

Джерело. розраховано автором на основі додатку В.

Таким чином, аналіз динаміки показників руху персоналу ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» у 2020–2024 роках свідчить про істотні зміни в кадровій структурі та рівні стабільності персоналу. Середньооблікова чисельність працівників за п’ятирічний період скоротилася на 43% (на 198 осіб), що демонструє тенденцію до зменшення чисельності персоналу. Зокрема, у 2024 році вона знизилася на 29,9% порівняно з попереднім роком, що свідчить про сильний вплив зовнішніх економічних умов та внутрішніх оптимізаційних заходів.

Облікова чисельність працівників станом на кінець року зменшилася на 32,2% порівняно з 2020 роком і на 11,9% відносно 2023 року, досягнувши показника 312 осіб у 2024 році. Аналіз свідчить про скорочення робочих місць чи перегляд кадрової політики підприємств. Питома вага жінок за аналізований період зменшилася з 11,5% до 9,6%, тобто на 16,5%, що вказує на зміну структури зайнятості та переорієнтацію на професії, переважно зайняті чоловіками.

Динаміка прийняття та звільнення працівників демонструє різке зростання коливань їх чисельності. Зокрема, кількість прийнятих працівників у 2024 році зросла у 4 рази порівняно з 2020 роком (з 8 до 34 осіб), однак у порівнянні з 2023 роком вона скоротилася на 19%, що може бути наслідком уповільнення господарської діяльності. Крім того, кількість звільнених працівників також збільшилася на 55,1% за п’ятирічний період та на 40,7% порівняно з 2023 роком,

досягнувши 76 осіб у 2024 році. При цьому звільнення жінок зросли на 16,7% за період і на 40% за останній рік, що підтверджує тенденцію до зменшення їх представництва.

Аналіз коефіцієнтів обороту персоналу вказує на погіршення кадрової стабільності на підприємстві. Зокрема, звільнення у 2024 році досягли значення 0,29 – удвічі більше, ніж у 2020 році. При цьому загальний коефіцієнт обороту зріс із 0,13 у 2020 році до 0,42 у 2024 році, що свідчить про високу мобільність персоналу та часту зміну працівників. Коефіцієнт адаптації мав різко негативну динаміку і у 2024 році становив -42 , що вказує на труднощі інтеграції нових працівників: прийнятих недостатньо для компенсації зростаючого рівня звільнень.

Значення коефіцієнту плинності кадрів в аналізованому періоді також збільшилося – з 0,11 у 2020 році до 0,29 у 2024 році, тобто майже втричі. Це свідчить про суттєве погіршення кадрової стабільності та підвищення ризику втрати ключових фахівців.

Загалом отримані дані демонструють, що кадрові процеси на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» протягом аналізованого періоду зазнали значного ускладнення. Хоча обсяги прийняття працівників у окремі роки зростали, загальна тенденція вказує на нестачу ефективних механізмів утримання персоналу. Підвищення рівня звільнень і негативні показники адаптації потребують термінового запровадження комплексних заходів з удосконалення мотиваційної системи, підвищення якості робочих умов і зміцнення внутрішньої організаційної стійкості підприємства.

Втім, для більш поглибленого вивчення кадрових процесів на підприємстві необхідно зосередитися на окремих коефіцієнтах, які відображають рух персоналу, оскільки саме ці показники дозволяють точніше оцінити характер змін, що відбуваються у кадровому складі суб'єкта господарювання. Тому проаналізуємо динаміку відповідних коефіцієнтів упродовж досліджуваного періоду. (рис. 2.2).

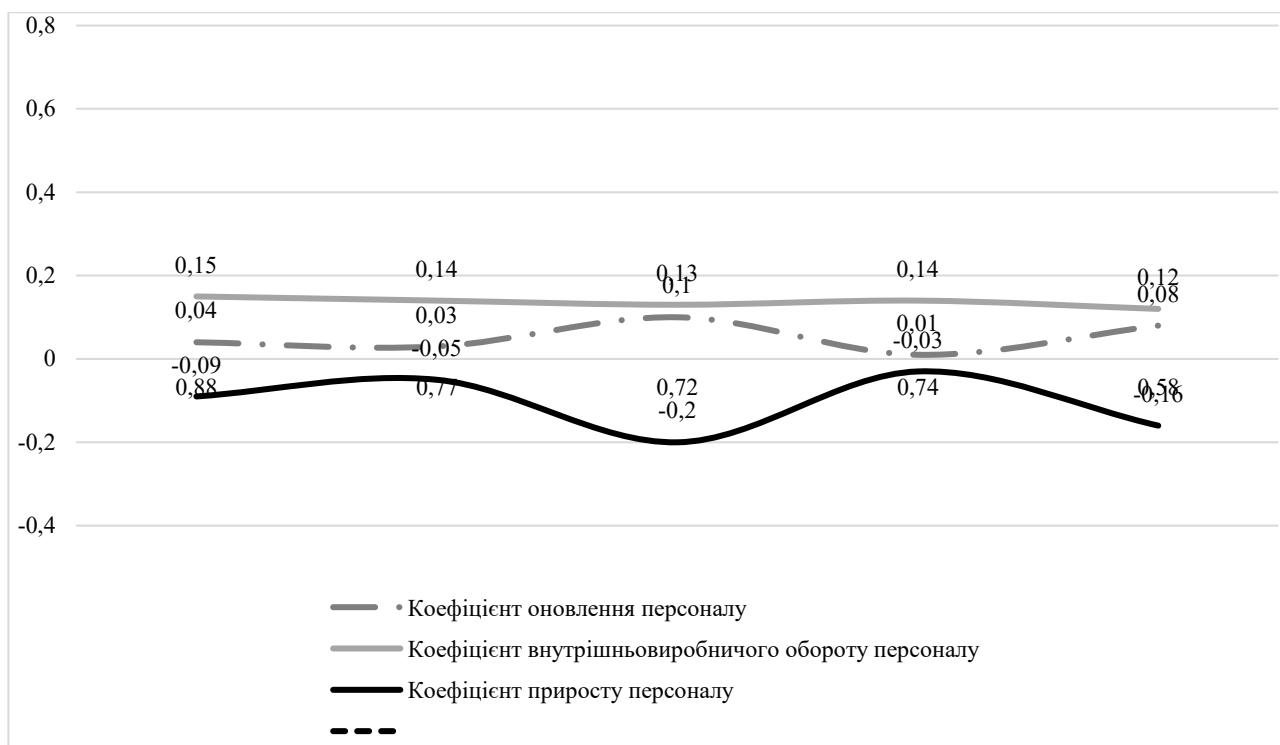


Рис. 2.2. Динаміка зміни коефіцієнтів плинності кадрів на
ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» за 2020-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі проведених розрахунків

Отже, аналіз динаміки показників плинності кадрів демонструє значну нестабільність у кадрових процесах підприємства, зокрема у балансі між прийняттям і звільненням працівників, а також у загальній інтенсивності кадрового обороту. Коливання ключових коефіцієнтів свідчать про неоднорідність управлінських рішень та зміну умов функціонування підприємства під впливом зовнішніх чинників.

Протягом аналізованого періоду коефіцієнт обороту з прийняття зріс із 0,02 у 2020 році до 0,13 у 2024 році. Найнижчі значення спостерігались у 2020–2022 роках, що може вказувати на мінімальні обсяги набору персоналу та обмеженість попиту на робочу силу в умовах кризових явищ. У 2023–2024 роках зафіксовано поживлення процесів прийняття, однак у динаміці відсутня стабільність, що свідчить про нерівномірність потреби підприємства у нових працівниках.

Водночас коефіцієнт обороту зі звільнення демонструє ще більш інтенсивні коливання. У 2020 році його значення становило 0,11, тоді як у 2022 році воно

різко підвищилось до 0,24, що вказує на високий рівень плинності кадрів у цей період. У 2024 році коефіцієнт знову збільшився – до 0,29, що є найвищим показником за весь розглянутий період. Така динаміка свідчить про суттєві кадрові ризики та нестабільність трудового колективу.

Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників також характеризується істотною нестабільністю. Максимального значення він досяг у 2023 році – 0,78, що означає, що в той рік працівників приймалося майже стільки ж, скільки й звільнялося. Однак у 2024 році цей показник знизився до 0,45, що вказує на суттєве перевищення звільнень над прийняттям. Такі диспропорції негативно впливають на організаційну стійкість і формують кадровий дефіцит.

Загалом, динаміка коефіцієнтів руху персоналу відображає як позитивні, так і негативні тенденції. Пожвавлення прийняття працівників у 2023–2024 роках може розглядатися як відновлення активності підприємства, проте одночасне зростання звільнень та зниження співвідношення прийняття до звільнення свідчить про зростаючі проблеми у сфері утримання персоналу. В той же час зростання плинності кадрів у 2022 та 2024 роках підкреслює потребу у вдосконаленні кадрової політики, зокрема в напрямі стабілізації трудового колективу. Тому підприємству необхідно посилити увагу до механізмів збереження працівників, одночасно забезпечуючи достатній обсяг набору для підтримання необхідного кадрового потенціалу. Лише збалансований підхід дозволить мінімізувати ризики та сприяти формуванню стійкої структури персоналу, що є критично важливим для досягнення стратегічних цілей.

Таким чином, можна зробити висновок, що ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» стикається з істотними кадровими коливаннями, які впливають на стабільність його трудового колективу. Зростання коефіцієнтів звільнення та загального обороту свідчить про посилення ризиків втрати персоналу, тоді як нерівномірна динаміка прийняття працівників вказує на нестабільність кадрових процесів. Виявлені тенденції підкреслюють потребу в удосконаленні системи мотивації, адаптації та збереження працівників для забезпечення сталого розвитку підприємства.

2.3. Аналіз показників внутрішнього руху персоналу суб'єкта господарювання

Необхідність аналізу показників внутрішнього руху персоналу зумовлюється тим, що саме ці показники відображають реальні процеси формування, оновлення та перерозподілу трудового потенціалу підприємства. Відповідно, у такому аналізі персонал розглядається як специфічний стратегічний ресурс, здатний створювати додану вартість, а зміни у його структурі – як важливий чинник економічної результативності. Внутрішній рух працівників охоплює переходи між підрозділами, зміни посад, переміщення у межах організаційної структури, підвищення або пониження в посаді, тимчасові переведення та ротації. Аналіз цих процесів дає змогу оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує наявний трудовий потенціал, чи забезпечує воно оптимальне співвідношення між компетенціями працівників та виробничими потребами, і чи сприяє кадрова політика підвищенню продуктивності праці.

Важливою причиною для проведення такого аналізу є необхідність своєчасного виявлення дисбалансів у розвитку персоналу. Якщо працівники рідко переміщуються всередині підприємства, це може свідчити про невикористання їхнього потенціалу або відсутність можливостей професійного зростання. В той же час надмірна частота переміщень може сигналізувати про нестабільність організаційної структури або проблеми в доборі кадрів. Тому моніторинг внутрішнього руху дозволяє визначити ефективність кадрових рішень та виявити слабкі місця у системі управління персоналом.

Аналіз внутрішніх переміщень працівників також необхідний для оцінки рівня кадрової гнучкості підприємства. В умовах ринкової економіки, про які часто наголошував проф. Покропивний, здатність підприємства швидко перерозподіляти ресурси, у тому числі трудові, є ключовою умовою конкурентоспроможності. Зміни попиту, технологічні оновлення чи сезонні коливання потребують відповідної швидкої реакції у кадровій сфері. Внутрішні

переміщення працівників дозволяють уникнути надмірних витрат на зовнішній добір, скорочують адаптаційний період та забезпечують збереження цінних знань всередині організації.

Окреме значення має аналіз внутрішнього руху для оцінки рівня кадрової мотивації. Підвищення на посаді, ротація, розширення повноважень – це інструменти, які безпосередньо впливають на лояльність і результативність працівників. Недостатня кількість таких змін може свідчити про проблеми в системі стимулювання або відсутність чітких механізмів кар’єрного розвитку. Водночас надмірні, хаотичні переміщення можуть створювати відчуття невизначеності та знижувати мотивацію.

Таким чином, бачимо, що аналіз показників внутрішнього руху персоналу є невід’ємною складовою системи стратегічного управління трудовими ресурсами. Він забезпечує розуміння того, як формуються компетентності персоналу, наскільки ефективно організація реагує на зміни зовнішнього середовища та чи відповідає кадрова політика довгостроковим цілям розвитку підприємства. Відповідно, проведемо розрахунок відповідних показників для визначення характерних особливостей руху персоналу на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» в аналізованому періоді.

Розрахунок коефіцієнту сталості кадрів:

$$2020. K_{ст} = \frac{403}{460} = 0,88;$$

$$2021. K_{ст} = \frac{349}{442} = 0,77;$$

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

$$2023. K_{ст} = \frac{278}{374} = 0,74.$$

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

Розрахунок коефіцієнту стабільності кадрів:

$$2020. K_{ск} = \frac{98}{460} = 0,21;$$

$$2021. K_{\text{СК}} = \frac{90}{442} = 0,20;$$

$$2022. K_{\text{СК}} = \frac{70}{373} = 0,19;$$

$$2023. K_{\text{СК}} = \frac{67}{374} = 0,18.$$

$$2024. K_{\text{СК}} = \frac{45}{262} = 0,17.$$

Розрахунок коефіцієнту оновлення персоналу:

$$2020. K_{\text{оп}} = \frac{20}{460} = 0,04;$$

$$2021. K_{\text{оп}} = \frac{11}{442} = 0,03;$$

$$2022. K_{\text{оп}} = \frac{36}{373} = 0,10;$$

$$2023. K_{\text{оп}} = \frac{6}{374} = 0,01.$$

$$2024. K_{\text{оп}} = \frac{21}{262} = 0,08.$$

Розрахунок коефіцієнту внутрішньовиробничого обороту персоналу:

$$2020. K_{\text{во}} = \frac{71}{460} = 0,15;$$

$$2021. K_{\text{во}} = \frac{61}{442} = 0,14;$$

$$2022. K_{\text{во}} = \frac{49}{373} = 0,13;$$

$$2023. K_{\text{во}} = \frac{52}{374} = 0,14.$$

$$2024. K_{\text{во}} = \frac{30}{262} = 0,12.$$

Розрахунок коефіцієнту приросту персоналу:

$$2020. K_{\text{пн}} = \frac{8-49}{460} = - 0,09;$$

$$2021. K_{\text{пн}} = \frac{36-57}{442} = - 0,05;$$

$$2022. K_{\text{пн}} = \frac{15-88}{373} = - 0,20;$$

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

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

Усі одержані результати розрахованих коефіцієнтів зведемо в аналітичну таблицю 2.3.

Таблиця 2.3. Аналіз коефіцієнтів внутрішнього руху персоналу на
ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» за 2020-2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2020		Відхилення 2024 до 2023	
						абсо- лютне, тис.грн.	віднос- не, %	абсо- лютне, тис.грн.	віднос- не, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	460	442	373	374	262	-198	-43,0	-112	-29,9
Чисельність працівників, що відпрацювали на підприємстві протягом року, осіб	403	349	270	278	152	-251	-62,3	-126	-45,3
Чисельність працівників зі стажем роботи на підприємстві п'ять і більш років, осіб	98	90	70	67	45	-53	-54,1	-22	-32,8
Чисельність звільнених працівників, замість яких необхідно буде прийняти на підприємство нових працівників, осіб	20	11	36	6	21	1	5,0	15	250,0
Чисельність працівників, що прийняли участь у внутрішньовиробничому русі персоналу, осіб	71	61	49	52	30	-41	-57,7	-22	-42,3
Прийнято на роботу нових працівників	8	36	15	42	34	26	325,0	-8	-19,0
Вибуло працівників	49	57	88	54	76	27	55,1	22	40,7
Коефіцієнт сталості кадрів	0,88	0,77	0,72	0,74	0,58	-0,30	-	-0,16	-

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,21	0,20	0,19	0,18	0,17	-0,04	-	-0,01	-
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,04	0,03	0,10	0,01	0,08	0,04	-	0,07	-
Коефіцієнт внутрішньовиробничого обороту персоналу	0,15	0,14	0,13	0,14	0,12	-0,03	-	-0,02	-
Коефіцієнт приросту персоналу	-0,09	-0,05	-0,20	-0,03	-0,16	-0,07	-	-0,13	-

Джерело. розраховано автором на основі додатку В.

Таким чином, аналіз показників внутрішнього руху персоналу ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» свідчить про суттєві зміни у кадрових процесах, які значною мірою зумовлені як зовнішніми економічними умовами, так і внутрішніми управлінськими рішеннями. Загальна чисельність працівників, що відпрацювали на підприємстві протягом року, за п'ятирічний період скоротилася на 251 особу, або на 62,3%, досягнувши мінімального значення – 152 осіб у 2024 році. У порівнянні з 2023 роком спад становив 45,3%. Це вказує на зменшення виробничого навантаження, оптимізацію кадрового складу та скорочення потреби в робочій силі.

Негативна динаміка спостерігається і в чисельності працівників зі стажем роботи понад п'ять років: показник зменшився більш ніж удвічі – на 54,1% за аналізований період і на 32,8% у 2024 році порівняно з 2023-м. Це може свідчити про втрату досвідчених кадрів, що становить ризик для збереження компетентності персоналу та знань, накопичених у межах підприємства.

Чисельність звільнених працівників, замість яких необхідно залучати нових, демонструє нестабільність: у 2024 році вона становила 21 особу, що лише на одну особу більше, ніж у 2020 році, але на 250% більше порівняно з 2023 роком. Такий стрибок сигналізує про ускладнення кадрової ситуації та підвищення плинності. Водночас кількість працівників, що брали участь у внутрішньовиробничому русі, зменшилася на 57,7% за п'ять років і на 42,3% за

останній рік, що вказує на зниження гнучкості кадрової політики та можливостей ротації.

Прийняття нових працівників на підприємстві характеризується значними коливаннями. Так, зростання з 8 осіб у 2020 році до 34 у 2024 році (+325%) свідчить про окремі етапи активізації набору; однак у порівнянні з 2023 роком відбулося зниження на 19%. Натомість чисельність вибулих працівників загалом зросла на 55,1% за період і на 40,7% лише у 2024 році, що формує дисбаланс між приходом і вибуттям персоналу.

Показники стабільності кадрів демонструють негативну тенденцію. Коефіцієнти сталості та стабільності знизилися з 0,88 у 2020 році до 0,58 у 2024 році, тобто на 0,30 пунктів. Це означає, що частка працівників, які залишаються на підприємстві тривалий час, скорочується. Коефіцієнт оновлення персоналу також зменшився з 0,21 до 0,17, що свідчить про зменшення інтенсивності кадрового оновлення. Показник внутрішньовиробничого обороту персоналу має хвилеподібний характер: від 0,04 у 2020 році до 0,08 у 2024 році після різкого спаду у попередні роки. Це може свідчити про періодичне посилення потреби у внутрішніх переміщеннях працівників.

Також зазначимо, що коефіцієнт приросту персоналу за аналізований період знизився з 0,15 до 0,12, що підтверджує загальну тенденцію до скорочення кадрового потенціалу підприємства.

Загалом аналіз показників внутрішнього руху персоналу ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» засвідчує значне погіршення кадрової стабільності, зростання плинності та поступове скорочення досвідчених працівників. Наявні тенденції формують ризики для виробничої безперервності та ефективності. Для їх мінімізації підприємству необхідно приділити особливу увагу політиці утримання персоналу, удосконаленню внутрішньої мотивації, підвищенню гнучкості кадрового резерву та зміцненню системи розвитку працівників.

Відповідно, проведемо також аналіз динаміки відповідних показників в аналізованому періоді (рис. 2.3).

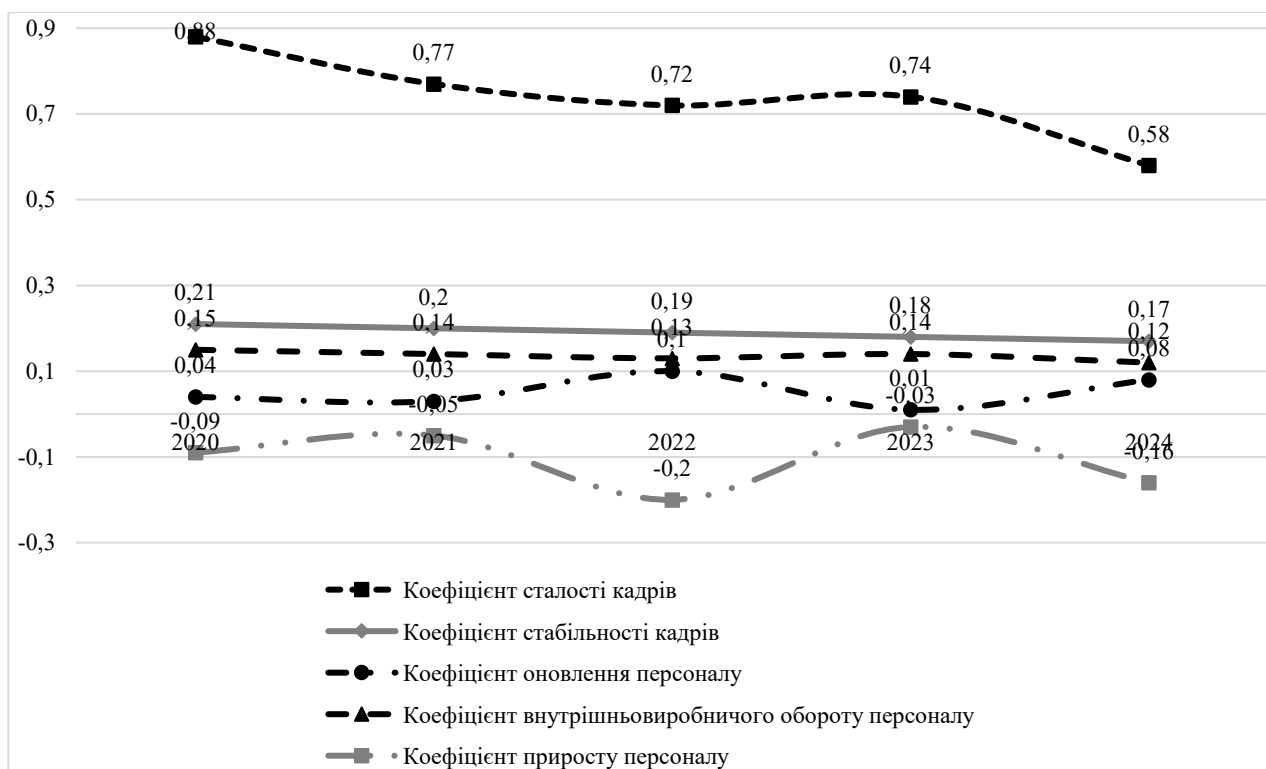


Рис. 2.3. Динаміка коефіцієнтів внутрішнього руху персоналу

ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» за 2020-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі проведених розрахунків

Отже, аналіз динаміки показників внутрішнього руху персоналу ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» свідчить про різноспрямовані тенденції у кадрових процесах підприємства, що є наслідком як зміни умов функціонування, так і трансформації внутрішньої кадрової політики. Одні показники відображають стабілізаційні процеси, тоді як інші демонструють очевидне посилення кадрових ризиків. Зокрема, коефіцієнт сталості кадрів у 2020–2024 роках поступово знижувався: з 0,88 у 2020 році до 0,58 у 2024 році. Така тенденція вказує на зменшення частки працівників, які залишаються в організації тривалий час, що може бути пов'язано зі зростанням звільнень або зниженням здатності підприємства утримувати ключових фахівців. Негативна динаміка свідчить про ослаблення кадрового ядра та потребу в посиленні політики утримання.

Коефіцієнт стабільності кадрів також демонстрував спад: з 0,21 у 2020 році до 0,17 у 2024 році. Хоча зміни не такі різкі, загальна тенденція відображає поступове зменшення частки працівників зі стажем понад п'ять років. Це

свідчить про втрату досвіду всередині колективу та зростання навантаження на систему адаптації нових працівників.

Коефіцієнт оновлення персоналу має помірну спадну динаміку. Він знизився з 0,15 у 2020 році до 0,12 у 2024 році. Незначні коливання між роками свідчать про нестійкість процесу оновлення кадрів, що може бути результатом обмеженого припливу нових працівників або стриманості підприємства щодо розширення персоналу в умовах економічної невизначеності.

Показник внутрішньовиробничого обороту персоналу характеризується хвилеподібними змінами. Після зниження до 0,01 у 2022 році він зростав до 0,08 у 2024 році. Низькі значення у 2021–2022 роках можуть свідчити про мінімальну активність внутрішніх переміщень та ротацій, тоді як пізніше зростання відображає посилення потреби у внутрішньому перерозподілі персоналу, ймовірно через зменшення чисельності працівників.

Коефіцієнт приросту персоналу демонструє найбільші коливання серед аналізованих показників. У 2020 році він мав від'ємне значення $-0,09$, що свідчило про відтік кадрів. У 2021–2022 роках показник покращився, досягнувши $-0,03$ у 2022 році, але вже у 2024 році знову погіршився до $-0,16$. Така динаміка вказує на нестабільність кадрової політики та періодичне загострення дефіциту персоналу.

Загалом динаміка коефіцієнтів внутрішнього руху персоналу ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» демонструє переважно негативні тенденції, пов'язані із зниженням сталості, погіршенням стабільності, скороченням оновлення та від'ємним приростом персоналу. Це свідчить про зростаючі кадрові ризики, які можуть негативно вплинути на операційну ефективність і збереження виробничої компетентності. Тому підприємству необхідно посилити заходи з утримання працівників, підвищити якість внутрішніх програм розвитку та активізувати свою роботу по формуванню якісного та стабільного кадрового резерву.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ЗНИЖЕННЯ ПЛИННОСТІ КАДРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Концептуальні засади підвищення ефективності управління плинністю кадрів

Концептуальна необхідність підвищення ефективності управління плинністю кадрів на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» обумовлюється тим, що кадрова стабільність виступає фундаментальною передумовою збереження виробничої безперервності, конкурентоспроможності та економічної результативності підприємства. У сучасних умовах, коли зовнішнє середовище характеризується нестійкістю, а підприємство функціонує з істотними коливаннями чисельності персоналу, саме якість управлінських рішень у сфері трудових ресурсів визначає здатність організації адаптуватися та підтримувати належний рівень продуктивності. Плинність кадрів у таких умовах перетворюється на критичний індикатор: надмірні її масштаби ведуть до втрати досвіду, зростання витрат на добір і навчання та уповільнення виробничих процесів.

Потреба в удосконаленні системи управління плинністю кадрів також впливає з динаміки внутрішніх показників підприємства, оскільки скорочення чисельності працівників, зниження сталості кадрового складу та зростання коефіцієнтів звільнень свідчать про те, що традиційні механізми мотивації та утримання вже не забезпечують необхідного результату. Це означає, що підприємству необхідно перейти до більш системного підходу, у якому плинність розглядається не як побічне явище, а як об'єкт цілеспрямованого управління. Ефективне зниження плинності потребує інтеграції інструментів мотивації, організаційного розвитку, удосконалення робочих умов та формування сприятливого соціально-психологічного середовища.

Концептуально важливо також те, що управління плинністю безпосередньо впливає на стабільність кадрового ядра – групи працівників, яка несе основний

обсяг виробничої компетентності та забезпечує передання професійних навичок. Втрата досвідчених працівників призводить до структурних диспропорцій у персоналі, зменшує гнучкість підприємства і збільшує навантаження на систему адаптації нових кадрів. За такої ситуації збереження ключових фахівців стає стратегічним завданням, а плинність перетворюється на чинник довгострокових ризиків.

Крім того, підвищення ефективності управління плинністю має економічне підґрунтя. Високий рівень звільнень генерує значні непрямі витрати: зниження продуктивності, недовантаження виробничих потужностей, перебої у графіках реалізації проєктів та збільшення числа управлінських помилок через нестачу досвіду у нових працівників. Тому оптимізація плинності кадрів дозволяє зменшити ці витрати, підвищуючи сумарну віддачу від трудових ресурсів.

Таким чином, концептуальна необхідність підвищення ефективності управління плинністю кадрів на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» полягає у забезпеченні стабільності виробничих процесів та збереженні професійного потенціалу, що потребує стратегічного, системного та довгострокового підходу до управління персоналом.

Разом з тим, формування концептуальних засад управління плинністю кадрів потребує попереднього визначення факторів, які її зумовлюють, оскільки лише за умови розуміння природи цього явища можна побудувати ефективну систему регулювання. Плинність є результатом взаємодії економічних, організаційних і соціально-психологічних чинників, що впливають на поведінку працівників, тому абстрактні підходи без урахування цих передумов не здатні забезпечити практичний ефект. І визначення факторів дає змогу виявити ключові зони ризику – від умов праці та мотиваційної системи до стилю управління та можливостей професійного розвитку. Це дозволяє зрозуміти, чому працівники залишають підприємство, які групи персоналу є найбільш вразливими, та які управлінські рішення здатні скоригувати негативні тенденції. Крім того, знання факторів забезпечує можливість встановлення пріоритетів і вибору інструментів, спрямованих саме на ті причини, які формують дисфункціональну плинність.

Таким чином, визначення чинників створює аналітичну основу для концептуальної моделі, роблячи її практичним механізмом управління кадровою стабільністю (рис. 3.1).

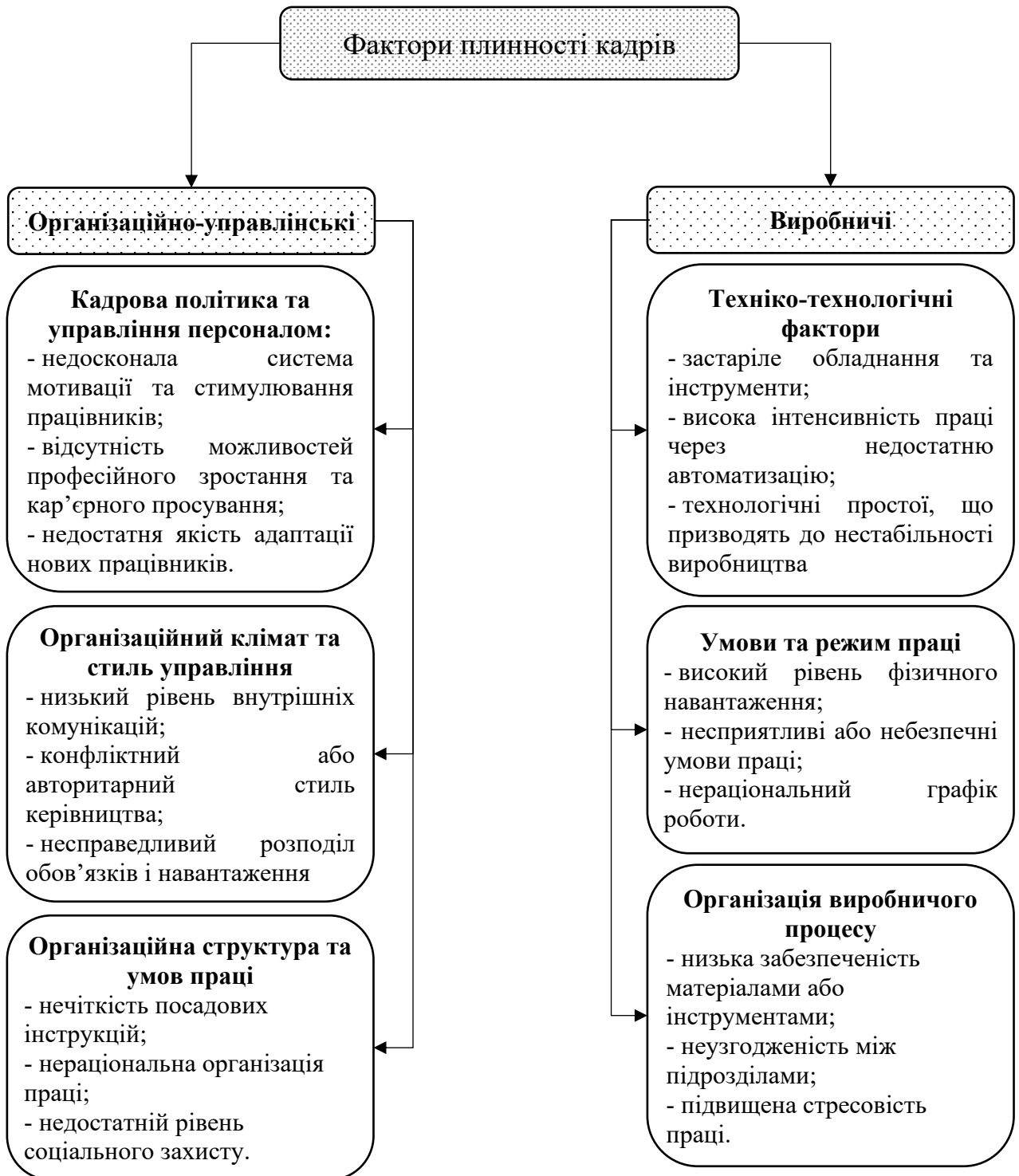


Рис. 3.1. Фактори плинності персоналу ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536»

Джерело: побудовано автором

Необхідно зазначити, що необхідною складовою концептуальних засад управління плинністю кадрів є формування превентивного інструментарію. Це пов'язано з тим, що сам характер плинності передбачає її випереджувальне регулювання. При цьому плинність проявляється не раптово – їй передують зміни у мотивації, задоволеності працею, робочому навантаженні, організаційному кліматі тощо. Якщо підприємство реагує лише на факт звільнення, воно завжди діє із запізненням, несучи втрати у вигляді зниження продуктивності, витрат на підбір і адаптацію, втрати досвідчених фахівців. Превентивний інструментарій дозволяє перетворити управління плинністю з реактивного в проактивне, де основна увага приділяється запобіганню формуванню причин, а не подоланню наслідків.

У межах концептуального підходу превентивність стає ключовою умовою стратегічної стабільності. Вона дає змогу визначити критичні точки – моменти, коли у працівника виникають перші сигнали незадоволеності, пов'язані із нерівномірним навантаженням, відсутністю перспектив, неефективною комунікацією. Інструменти ранньої діагностики дають можливість виявити ризики, перш ніж вони трансформуються в рішення про звільнення. Таким чином, превентивні заходи не просто знижують рівень плинності – вони допомагають уникати системних провалів у кадровій політиці. Крім того, превентивний інструментарій дозволяє підприємству формувати довгострокову кадрову стратегію. Це важливо для ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536», у якого існує висока залежність від кваліфікованих кадрів. Тому втрата працівника означає не тільки витрати на його заміну, але й ризики для реалізації проектів, порушення технологічної послідовності, зниження якості робіт. Завчасне усунення причин плинності забезпечує стабільність виробничих процесів і сприяє підтримці високого рівня професійної компетентності колективу.

З економічної точки зору превентивні заходи знижують витрати підприємства. У системі ринкових відносин, де значну частину ресурсів становить людський капітал, будь-який відтік кваліфікованих працівників має фінансові наслідки. Превентивний інструментарій дає можливість оптимізувати

витрати на добір і навчання, скоротити втрати продуктивності, уникнути збоїв у виробництві та забезпечити більш рівномірний кадровий цикл.

Отже, формування превентивного інструментарію є необхідним доповненням концептуальних засад управління плинністю кадрів. Воно забезпечує зв'язок між стратегічними намірами підприємства та практичними механізмами їх реалізації, дозволяючи не лише реагувати на зміни у кадровому складі, а й управляти ними (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Функціональний інструментарій зниження рівня плинності кадрів на

ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536»

Джерело: побудовано автором

У процесі формування концептуальних засад управління плинністю кадрів підприємство повинно не лише фіксувати сам факт зростання цього явища, а і

визначати його реальний негативний вплив на економічні результати та стабільність виробничих процесів. Зокрема, зростання плинності є сигналом, що в організації накопичуються структурні диспропорції, які в довгостроковій перспективі можуть послабити конкурентоспроможність. Тому першим етапом стає системна діагностика, коли підприємство аналізує показники обороту кадрів, співвідношення прийняття та звільнення, динаміку внутрішніх переміщень, а також структуру працівників, які залишають організацію. Це дозволяє визначити, які саме категорії персоналу втрачаються і наскільки критичним є їх відтік.

Другим напрямом є оцінка виробничих наслідків. Коли підприємство стикається зі зростанням звільнень, виникають ризики розриву технологічних ланцюгів, порушення термінів виконання проєктів, зниження якості робіт. Втрата досвідчених працівників означає втрату накопичених знань, погіршення наставництва та збільшення навантаження на тих, хто залишається. Це формує додатковий стрес у трудовому колективі, який може спричинити подальшу хвилю звільнень. Таким чином підприємство визначає, наскільки глибоко плинність зачіпає виробничу ефективність.

Наступним етапом є економічна оцінка негативного впливу. Зростання плинності генерує прямі і непрямі витрати на підбір, навчання та адаптацію нових працівників, падіння продуктивності, зниження рентабельності тощо. Підприємство аналізує, як саме зміна кадрового складу впливає на фінансові результати, чи збільшилися витрати на зовнішній добір, чи уповільнились виробничі цикли. У такому аналізі плинність постає не як соціальне явище, а як економічний фактор, що безпосередньо впливає на прибуток.

Важливим індикатором негативного впливу стає погіршення кадрової структури. Якщо звільняються працівники зі стажем, а кількість нових, недосвідчених кадрів зростає, підприємство отримує слабшу кадрову базу, що знижує здатність швидко реагувати на виробничі виклики. Структурний аналіз дозволяє визначити, які компетентності втрачаються, та оцінити, наскільки це знижує потенціал підприємства у майбутньому.

Тому визначення негативного впливу зростання плинності кадрів є багатовимірним процесом, який включає аналіз економічних, виробничих і структурних наслідків. Лише інтегруючи ці аспекти, підприємство може сформулювати концептуальні засади, спрямовані на стабілізацію персоналу та створення стійкої моделі розвитку (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Вплив зростання плинності кадрів на господарську ефективність

ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536»

Джерело: побудовано автором

Таким чином бачимо, що концептуальні засади управління плинністю кадрів формують методологічну основу, на якій вибудовується організаційно-економічний механізм регулювання кадрових процесів. Вони визначають логіку,

цілі та принципи, за якими підприємство аналізує причини плинності, оцінює її вплив і обирає інструменти для зниження негативних наслідків. Завдяки концептуальним засадам механізм управління набуває системності: замість окремих реакцій на звільнення працівників формується комплексний підхід, що охоплює діагностику, прогнозування, превентивні дії та оцінку ефективності кадрових рішень.

Відповідно, на основі сформованих концептуальних положень можна визначити ключові параметри механізму, що включають структуру мотивації, систему внутрішніх комунікацій, вимоги до управління та інструменти кадрового контролю (рис. 3.4).

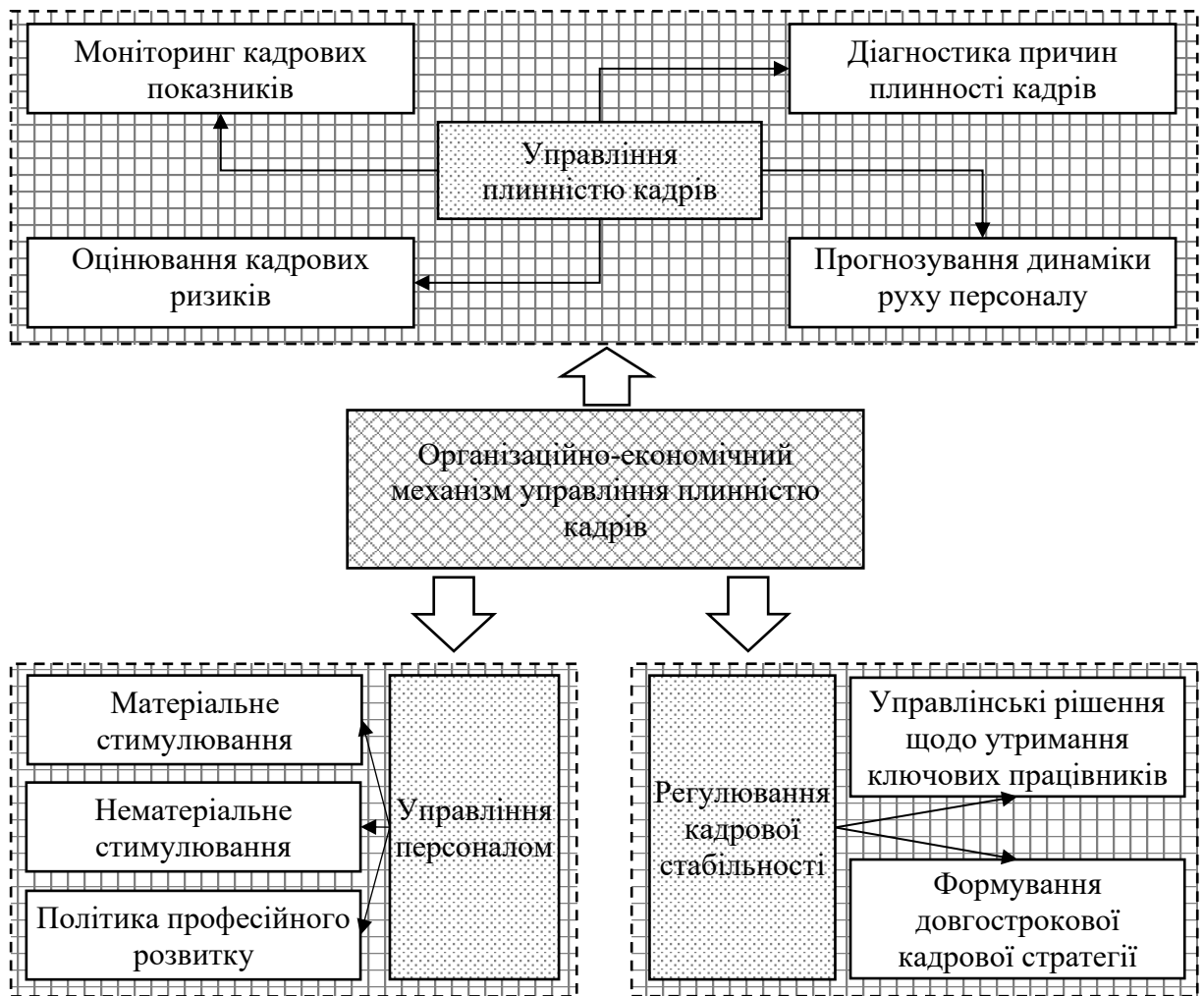


Рис. 3.4. Механізм управління плинністю кадрів на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536»

Джерело: розроблено автором

Ефективність запропонованого механізму полягає в тому, що він забезпечує цілісне й системне управління кадровими процесами, спрямоване на мінімізацію плинності та підвищення стабільності персоналу. Зокрема, завдяки поєднанню аналітики, регулятивних заходів і стратегічних управлінських рішень підприємство отримує можливість не лише вчасно реагувати на кадрові ризики, а й упереджувати їх. Механізм дозволяє підвищити продуктивність праці, знизити витрати, пов'язані з добором і адаптацією нових працівників, та зміцнити кадровий потенціал. Крім того, інтеграція даного механізму у загальну систему управління забезпечує узгодженість між економічними цілями та потребами персоналу.

Таким чином, приходимо до висновку, що у межах сформованих концептуальних засад підвищення ефективності управління плинністю кадрів підприємство отримує структуровану логіку прийняття рішень, орієнтовану на зниження кадрових витрат і підсилення створення вартості. Аналіз причин і факторів плинності дозволяє визначити ключові драйвери ризику, що безпосередньо впливають на собівартість проєктів, продуктивність та операційну стійкість. Побудований механізм забезпечує узгодження короткострокових інструментів утримання персоналу з довгостроковою кадровою стратегією, що дає змогу перетворити управління плинністю з реактивного процесу на проактивний. А запропоновані концептуальні положення формують основу для підвищення ефективності використання людського капіталу та підтримки конкурентних позицій підприємства.

3.2. Шляхи зниження плинності кадрів на підприємстві

Визначення конкретних шляхів зниження плинності кадрів потребує глибокого аналізу причин і мотивів звільнення, оскільки без цього будь-які управлінські рішення перетворюються на інтуїтивні гіпотези, а не на інвестиції з передбачуваним ефектом. Це обумовлюється тим, що плинність кадрів є не

просто статистичним показником, а являє собою сигнал про дисбаланс між цінністю, яку працівник створює, і умовами, які він отримує у відповідь. У термінах управління вартістю це означає, що підприємство втрачає актив, який має здатність генерувати майбутні грошові потоки, а отже, зменшується його економічна цінність. Лише розуміння причин дозволяє оцінити масштаб цих втрат і правильно спрямувати зусилля щодо їхнього усунення.

Причини плинності формують різні типи ризиків: операційні, фінансові, поведінкові. Якщо їх не ідентифікувати, то підприємство інвестуватиме у ті напрями, які не впливають на реальні мотиви працівників. Зокрема, підвищення заробітної плати не вирішує проблеми, якщо ключовими є погані комунікації, конфлікти або відсутність професійного розвитку. Такі дії підвищують витрати, але не генерують приросту вартості, що означає негативний ефект з точки зору рентабельності інвестицій у персонал. Аналіз мотивів дозволяє оцінити не лише «що сталося», але й «чому це сталося». Це створює можливість класифікувати плинність на функціональну та дисфункціональну. Перша може бути прийнятною, друга – завжди тягне за собою втрати. Розуміння її причин дозволяє сфокусувати зусилля на тих сегментах персоналу, відтік яких є найбільш небезпечним для економічних результатів.

Окрім того, виявлення мотивів плинності кадрів дає змогу правильно обрати інструменти впливу на неї. Кожна група причин вимагає власного набору рішень. Без цього підприємство створює «універсальні» програми утримання, які не працюють, тому що не враховують реальної структури потреб працівників.

У підсумку, ідентифікація причин плинності є фундаментом для формування ефективних управлінських дій. Вона дозволяє підвищити передбачуваність поведінки персоналу, зменшити кадрові витрати, підсилити створення вартості та забезпечити зростання економічної стійкості підприємства. Без цього жодна система зниження плинності не може бути ні результативною, ні економічно виправданою.

Отже, для з'ясування основних причин, що зумовлюють зростання плинності кадрів на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536», необхідно оцінити

результати опитувань персоналу підприємства, котре регулярно проводиться HR-відділом протягом останніх років (рис. 3.5)

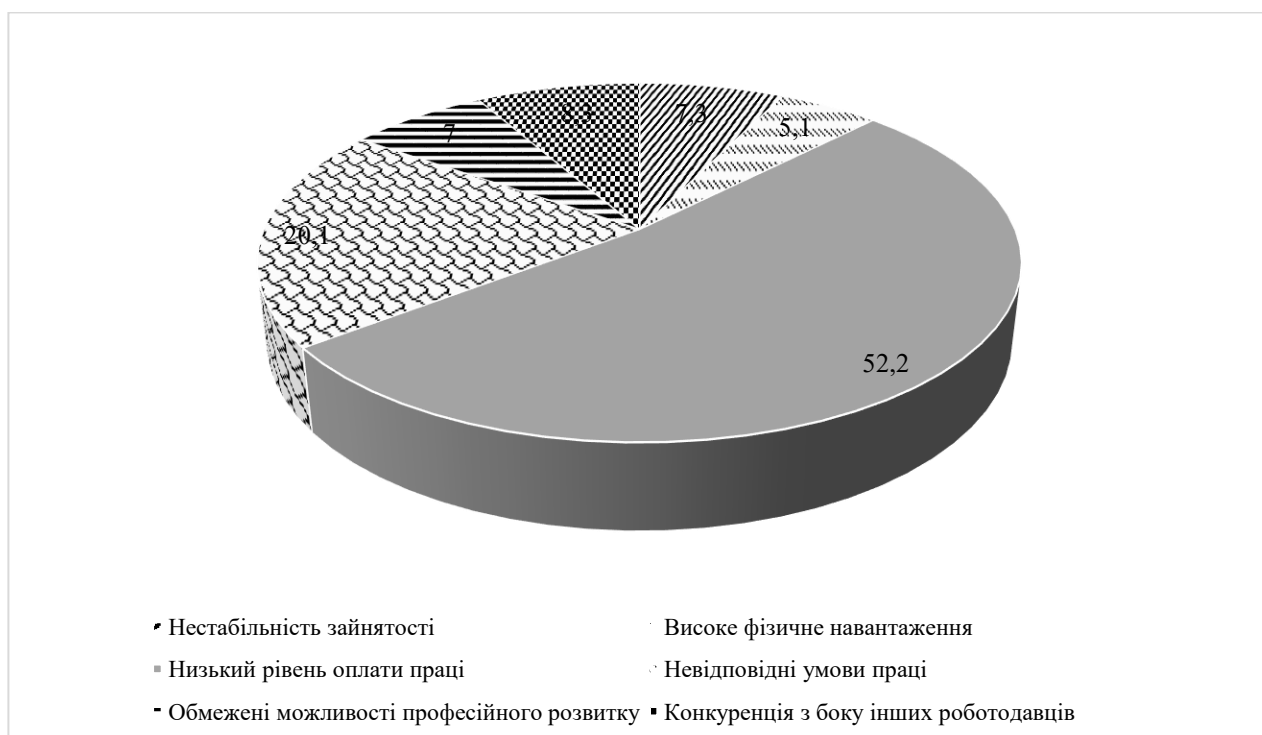


Рис. 3.5. Причини плинності кадрів на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» у 2024 р. згідно опитувань HR-відділу, %

Аналіз діаграми свідчить, що за результатами опитування працівників, які залишили підприємство, найбільший вплив на зростання плинності мала незадовільна оплата праці – таку причину назвали 52,2% респондентів. Значною виявилася й частка тих, хто пов’язував своє звільнення з неналежними умовами роботи – 20,1%. Усі інші фактори мали частку меншу показника у 10%, тому їхній вплив на кадрову нестабільність можна вважати другорядним.

Водночас важливо підкреслити, що невдоволення оплатою праці найчастіше стосувалося не самого рівня зарплати, а недоліків у системі мотивації, зокрема в частині преміювання за виконання виробничих завдань. Тому для зменшення плинності варто переорієнтувати модель оплати праці на підприємстві таким чином, щоб змінна, стимулююча частина посіла більш вагоме місце у загальній структурі фонду оплати праці та забезпечувала реальне

заохочення працівників ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» до збільшення результативності праці. Відповідно, оцінимо структуру фонду оплати праці та зміни, що у ній відбувалися, за останній час (рис. 3.6).

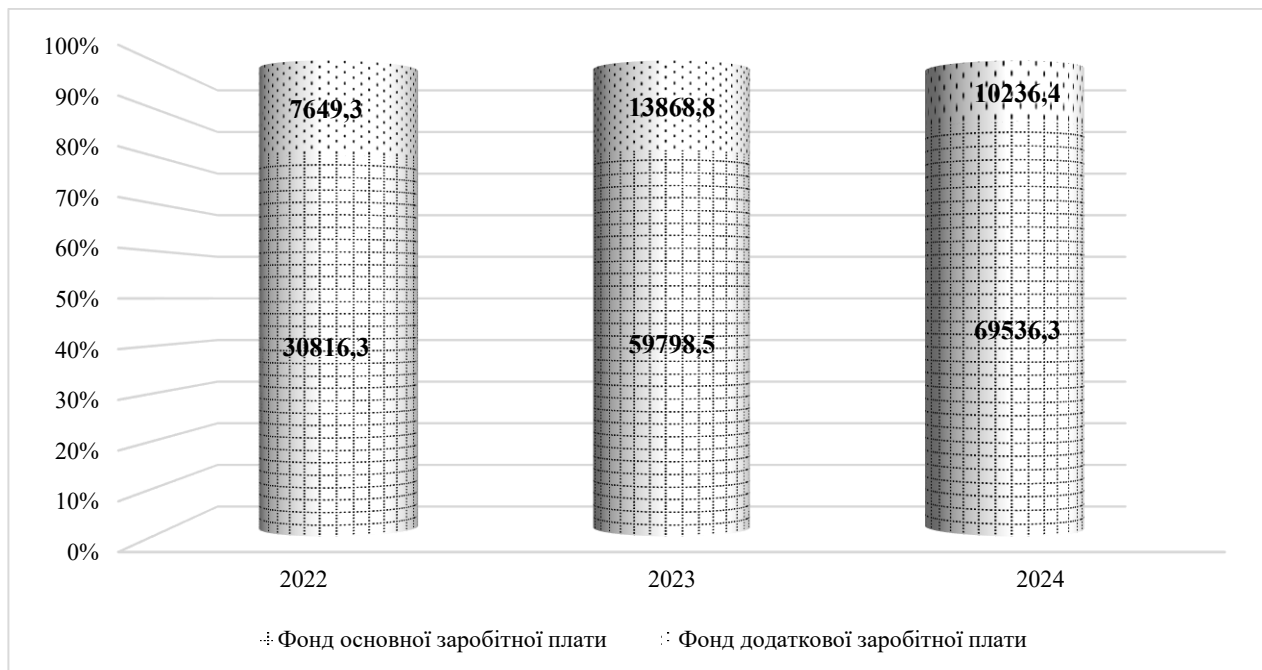


Рис. 3.6. Структура фонду оплати праці ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» за 2022 – 2024 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором за даними Додатку В

Як бачимо, аналіз динаміки структури фонду оплати праці свідчить про суттєві зміни у співвідношенні основної та додаткової заробітної плати. Зокрема, основна заробітна плата на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» демонструє стабільне зростання: з 30 816,3 тис. грн у 2022 році до 69 536,3 тис. грн у 2024-му. Така тенденція відображає як збільшення обсягів робіт, так і необхідність утримання кваліфікованого персоналу за рахунок покращення базового рівня оплати.

Додаткова ж заробітна плата зросла у 2023 році до 13 868,8 тис. грн, однак у 2024 році знизилася до 10 236,4 тис. грн. Пік 2023 року може бути пов'язаний з активнішим преміюванням або розширенням мотиваційних виплат. Зменшення у 2024 році, ймовірно, свідчить про перегляд політики стимулювання, що може

впливати на рівень задоволеності персоналу та мотивованість до продуктивної роботи.

Якщо ж вести мову про співвідношення між складовими фонду, то вони також змінювалося. Так, частка основної зарплати зростала, тоді як частка додаткової не була стабільною. Це вказує на пошук підприємством оптимальної моделі матеріального заохочення. Загалом структура фонду оплати праці демонструє прагнення підвищити фінансову привабливість робочих місць, але водночас підкреслює потребу в удосконаленні преміальної системи для зміцнення мотивації працівників.

Таким чином, зважаючи на виявлені недоліки у системі матеріального стимулювання, що проявляють у диспропорціях між основною та додатковою заробітною платою, вважаємо за доцільне переглянути структуру оплати праці на підприємстві. При цьому на нашу думку необхідно змістивши акцент на розширення частки виплат, пов'язаних із досягненням і перевищенням планових результатів підприємства. Зокрема, пропонуємо запровадити на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» річні бонусні виплати у розмірі однієї додаткової місячної зарплати, які нараховуватимуться працівникам у разі перевищення плану реалізації продукції щонайменше на 10%. З цією метою виконаємо розрахунок необхідних витрат суб'єкта господарювання на реалізацію такого стимулюючого заходу на основі звітних даних 2024 року (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. Витрати ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» на впровадження нової системи додаткового стимулювання працівників

Напрямок витрат	Витрати, тис. грн.
Річний обсяг витрат на додаткове преміювання працівників підприємства	5794,7
Обсяг річного фонду додаткової заробітної плати внаслідок впровадження системи преміювання	16031,1
Обсяг загального річного фонду оплати праці внаслідок впровадження системи преміювання	89892,1

Як бачимо, запропоноване запровадження змін у формуванні фонду оплати праці, які передбачають збільшення ролі преміальних виплат за досягнення та перевищення планових результатів, може забезпечити для ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» помітний позитивний ефект. Передусім, така модернізована система стимулювання підсилює зацікавленість працівників у високій продуктивності, адже отримання додаткової винагороди на пряму залежить від досягнутих ними показників. Це формує чіткий зв'язок між індивідуальним внеском співробітника та його матеріальною вигодою, що сприяє вищому рівню залученості та відповідальності.

Одним із ключових наслідків таких змін стане підвищення результативності діяльності підприємства. Орієнтація працівників на перевищення встановлених виробничих планів дозволить покращити конкурентні позиції, збільшити виручку та зміцнити фінансові результати. Стимулюючий ефект системи преміювання спонукатиме персонал шукати нові можливості для підвищення власної продуктивності та ефективності виробничих процесів.

У свою чергу, запровадження річних бонусів у розмірі додаткової місячної зарплати також матиме позитивний вплив на утримання персоналу. Адже довготривала перспектива отримання премії мотивуватиме працівників залишатися на підприємстві, що сприятиме зменшенню рівня плинності кадрів. Водночас формування прозорої і справедливої системи заохочення допоможе покращити внутрішній психологічний клімат і зменшити кількість конфліктів, пов'язаних із оцінюванням внеску співробітників.

Отже, переорієнтація системи оплати праці на стимулюючі річні бонуси за перевищення встановлених показників може стати дієвим інструментом підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536». Тому, для визначення ефективності впровадження нової системи преміювання, потрібно визначити термін окупності такого нововведення. При цьому будемо виходити з розрахунку, що нова система забезпечить скорочення показника плинності кадрів на 11,% згідно розрахунку HR-відділу. Це забезпечить зростання показника виконання планових завдань, а також призведе до

загального збільшення показника продуктивності праці. У конкретних числах наслідком впровадження додаткової системи преміювання буде скорочення часу на навчання та адаптацію нового персоналу. Крім того, внаслідок такого скорочення очікується, що корисний фонд робочого часу збільшиться протягом року на 8 днів. Відповідно, проведемо розрахунок показника економічного ефекту внаслідок зазначених змін (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. Визначення ефекту від зростання корисного фонду робочого часу на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536»

Індикатор	2024 рік	Плановий рік	Зміна
Табельний фонд робочого часу, днів	262	261	-
Корисний фонд робочого часу, днів	218	226	8
Ефективність використання табельного фонду часу, %	83,2	86,6	3,4
Чистий дохід, тис. грн.	332454	343757,4	11303,4

Примітка. Розраховано автором

Таким чином, при впровадженні на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» нової системи додаткового преміювання за виконання виробничих завдань на підприємстві не лише знизиться показник плинності кадрів, а відбудеться також зростання корисного фонду часу на 8 днів. За таких змін розмір очікується, що дохід ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» зросте на 11303,4 тис. грн. Виходячи з таких даних розрахуємо очікуваний термін окупності заходів:

$$T_{\text{ок}} = \frac{5794,7}{11303,4} = 0,51$$

Отже, термін окупності від впровадження нової системи мотивації праці персоналу складає 0,51 року, що абсолютно прийнятно для підприємства будівельної галузі. Це означає що запропоновані заходи є ефективними і прийнятні до впровадження на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536».

ВИСНОВКИ

Таким чином, проведене дослідження процесів плинності кадрів на підприємстві дає підстави стверджувати стосовно об'єктивної необхідності забезпечення підвищення ефективності управління плинністю для підвищення ефективності використання персоналу. При цьому за результатами кваліфікаційної роботи ми сформулювали наступні висновки:

1. На основі оцінки сучасного розуміння економічної категорії категорії «плинність кадрів» визначено власне до її трактування: плинність кадрів – це динамічний процес оновлення персоналу підприємства, що виникає внаслідок вибуття працівників і залучення нових, відображаючи рівень узгодженості умов праці з очікуваннями робочої сили та ступінь здатності підприємства утримувати необхідний кадровий потенціал.

2. Досліджено, що показники плинності кадрів формують аналітичну основу для оцінки кадрової стабільності підприємства та ефективності управлінських рішень. Вони дають можливість кількісно виміряти масштаби кадрового руху й визначити, наскільки рівень звільнень відповідає потребам виробництва та ринковим умовам. На нашу думку саме функціональне поєднання кількісних і якісних характеристик забезпечує глибше розуміння причин відтоку працівників і дозволяє виявити ті аспекти організаційного середовища, що спричиняють дисбаланси.

3. Визначено, що ефективність кадрової стабільності забезпечується не окремими інструментами, а збалансованими системами, у яких поєднані матеріальні стимули, розвиток компетенцій, підтримка добробуту та якісне організаційне середовище. Практики управління плинністю кадрів провідних країн світу показують, що підприємства, які інвестують у своїх працівників, вибудовують гнучкі моделі зайнятості та чіткі механізми адаптації, отримують нижчі рівні плинності та вищу продуктивність праці. Для України цінність цих підходів полягає у можливості адаптувати перевірені світові рішення до власних

умов, формуючи сучасну кадрову політику, здатну зменшувати ризики відтоку персоналу й забезпечувати стійкий розвиток підприємства.

4. З'ясовано, що рівень плинності кадрів формується через поєднання індивідуальних рішень працівників і управлінських дій роботодавця, які можуть або стримувати, або стимулювати кадровий рух. Висока плинність сигналізує про дисбаланс у системі стимулів, інформаційні бар'єри чи недостатню відповідність умов праці очікуванням робочої сили. Змістовний аналіз поняття плинності кадрів дозволяє закласти основу для подальших рішень, спрямованих на зміцнення кадрової стабільності та підвищення результативності підприємства.

5. На основі аналізу основних економічних показників діяльності визначено, що ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» демонструє здатність ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, що підтверджується відновленням його ключових фінансових показників та зростанням економічної результативності останніми роками. Подальша реалізація стратегічних заходів, спрямованих на диверсифікацію видів діяльності, розширення співпраці з новими замовниками та впровадження сучасних технологічних рішень, створить передумови для сталого розвитку та зміцнення позицій підприємства на регіональному ринку.

6. Проведений аналіз показав, що ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» стикається з істотними кадровими коливаннями, які впливають на стабільність його трудового колективу. Зростання коефіцієнтів звільнення та загального обороту свідчить про посилення ризиків втрати персоналу, тоді як нерівномірна динаміка прийняття працівників вказує на нестабільність кадрових процесів. Виявлені тенденції підкреслюють потребу в удосконаленні системи мотивації, адаптації та збереження працівників для забезпечення сталого розвитку підприємства.

7. Досліджено, що динаміка коефіцієнтів внутрішнього руху персоналу ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» демонструє переважно негативні тенденції, пов'язані із зниженням сталості, погіршенням стабільності, скороченням

оновлення та від'ємним приростом персоналу. Це свідчить про зростаючі кадрові ризики, які можуть негативно вплинути на операційну ефективність і збереження виробничої компетентності. Тому підприємству необхідно посилити заходи з утримання працівників, підвищити якість внутрішніх програм розвитку та активізувати свою роботу по формуванню якісного та стабільного кадрового резерву.

8. Визначено, що у межах сформованих концептуальних засад підвищення ефективності управління плинністю кадрів підприємство отримує структуровану логіку прийняття рішень, орієнтовану на зниження кадрових витрат і підсилення створення вартості. Аналіз причин і факторів плинності дозволяє визначити ключові драйвери ризику, що безпосередньо впливають на собівартість проєктів, продуктивність та операційну стійкість. Побудований механізм забезпечує узгодження короткострокових інструментів утримання персоналу з довгостроковою кадровою стратегією, що дає змогу перетворити управління плинністю з реактивного процесу на проактивний. А запропоновані концептуальні положення формують основу для підвищення ефективності використання людського капіталу та підтримки конкурентних позицій підприємства.

9. Запропоновано впровадження на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» нової системи преміювання працівників з метою зниження плинності кадрів. З проведених розрахунків видно, що така система забезпечить для підприємства зростання показника корисного фонду робочого часу на 8 календарних днів. Водночас чистий дохід збільшиться на 11303,4 тис. грн. протягом року. При цьому очікуваний термін окупності складатиме 0,51 року.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бала Р. Д., Бала О. І., Тарнавський М. І., Наконечна В. І. Роль органу управління персоналом у вирішенні проблем плинності кадрів на підприємствах в умовах зростаючої міжнародної трудової міграції молоді. *Молодий вчений*. 2018. № 2(2). С. 678-681.
2. Близнюк В. В. Ринок праці та професійно-технічна освіта: особливості взаємодії : монографія. Київ : НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України», 2021. 297 с.
3. Бондаренко О. М., Козак В. І. Управління персоналом. Одеса. 2012. 80 с.
4. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
5. Гринчук Ю. С., Коваль Н. В., Вихор М. В. Менеджмент персоналу: навч. посібник (практикум). Біла Церква : Білоцерківдрук, 2020. 171 с.
6. Данюк В. М. Праця і соціально-трудова відносини : словник-довідник. Київ : КНЕУ, 2018. 451 с.
7. Дзямulich М. І. Ефективність функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економічний форум*. 2023. №1. С. 3-7.
8. Дзямulich М. І., Романів В. Я., Содома Р. І. Психологія управління персоналом в контексті соціальної економіки: роль кадрового аудиту в підвищенні резильєнтності корпорацій до зовнішніх шоків. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №21. С. 185-189.
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. Замкова Н. Л.. Рекрутинг, навчання та розвиток персоналу : підручник. Вінниця : Ред. вид. від. ВТЕІ ДТЕУ, 2023. 320 с.

11. Зелінська А., Лавриненко С., Тарасович Л. Плинність персоналу в умовах воєнного стану: чи варто використовувати нормативні коефіцієнти?. *Економічний простір*. 2025. №197. С. 32-37.
12. Копитко М. І., Михаліцька Н., Яцик М. Управління персоналом : навч. посіб. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2025. 451 с.
13. Любомудрова Н., Ямщиков І. Роль цифровізації управління персоналом у зниженні плинності кадрів. *Економіка та суспільство*. 2025. №74.
14. Мальська М. П., Бордун О. Ю., Жук І. З. Управління персоналом в туризмі: теорія та практика. Навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2013. 232 с.
15. Маркова С. В., Олійник О. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр». Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 80 с.
16. Населення і трудові ресурси села: навч. посіб. / за ред. П. Т. Саблука, М. К. Орлатого. Київ : Інститут аграрної політики УААН, 2002. 277 с.
17. Никифорова В. Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса : Атлант. 2013. 275 с.
18. Олійник О. М., Бікулов Д. Т., Маркова С. В., Головань О. О., Петрова К. В., Сухарева К. В. Менеджмент персоналу : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності ДЗ «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2025. 94 с.
19. Петюх В. М. Ринок праці. Навч. посібник. Київ : КНЕУ, 1999. 288 с.
20. Піхняк Т. Аналіз показників плинності персоналу виробничого підприємства. *Моделювання розвитку економічних систем*. 2022. №2. С. 154-160.
21. Плинність кадрів в бізнесі – проблема чи можливість? *HR-security* : веб-сайт. URL: <https://hr-security.ua/ua/plinn%D1%96st-kadr%D1%96v-v-b%D1%96znes%D1%96-problema-chi-mojliv%D1%96st> (дата звернення: 15.11.2025).

22. 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.

23. ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» : веб-сайт. URL: <https://www.lstm.com.ua> (дата звернення 15.11.2025).

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

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

26. П'ятницька Г. Т. Дуальність наслідків плинності кадрів у внутрішній торгівлі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2016. № 4. С. 114–128.

27. Сорока О., Шинкевич І. Основні мотиви плинності кадрів на сучасних українських підприємствах роздрібною торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2023. №56.

28. 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.

29. 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.

30. Чикуркова А. Д., Ясінецька І., Фурман Д. Система управління персоналом підприємств: передумови формування, сучасні тенденції розвитку і перспективи : монографія. Кам'янець-Подільський : Панькова А. С. [вид.] : ЗВО «ПДУ», 2023. 319 с.

31. Шаповалова Е. В. Регулювання руху робочих кадрів на внутрішньому ринку праці : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к-та екон. наук : 08.09.01. Донецьк, 2004. 20 с.

ДОДАТКИ