

3. Квик Т., Згоба І. Обліково-аналітичні інструменти управління фінансовими результатами у сфері туризму в умовах кризових викликів. *Дослідження та інновації*. 2024. Том 1, № 2. URL: <https://surl.li/junljz>
4. Грищенко С. Формування системи вартісно-орієнтованого управління суб'єкта туристичної діяльності в контексті реалізації цілей сталого розвитку. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2024. № 2. С. 112–117. URL: <https://surl.li/gjndrg>
5. Гринчук С. Екологічні збитки України через російську агресію. *Рубрика*. 31.12.2024. URL: <https://surl.li/dndrxp>
6. Головач Г. Оцінка ефективності ESG-звітності як інструменту прозорості бізнесу в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-28.
7. Петренко В. С., Боровік Л. В., Карнаушенко А. С. Інтеграція ESG-факторів у фінансову звітність. *Ефективна економіка*. 2024. № 10. DOI: 10.32702/2307-2105.2024.10.10.
8. Житар М. ESG тренди у фінансовій діяльності компаній: ключові напрямки та рекомендації. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2024. № 2(14). С. 86–94. DOI: 10.32750/2024-0209.

УДК 331.108.24

ПЛИННІСТЬ КАДРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ЗМЕНШЕННЯ

В. Р. Шевчук, Г. В. Середа

Анотація. У роботі проведено аналіз плинності кадрів на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» за 2020–2023 роки. Виявлено, що компанія стикається з високою плинністю кадрів, особливо серед робочого та обслуговуючого персоналу. Проаналізовано динаміку чисельності персоналу, виявлено тенденції до скорочення та зростання кількості працівників. Розглянуто структуру плинності кадрів за категоріями персоналу, виявлено проблеми з мотивацією та умовами праці серед робочого персоналу. Надано рекомендації щодо зменшення плинності кадрів, що включають покращення умов праці, збільшення заробітної плати, запровадження програм лояльності та розвитку кар'єри. Робота підкреслює важливість задоволення потреб співробітників для утримання кваліфікованого персоналу та досягнення стратегічних цілей компанії.

Ключові слова: плинність кадрів, управління персоналом, корпоративна культура, ТОВ «Нова Пошта».

Плинність персоналу є важливою темою для сучасного бізнес-середовища в Україні через часті зміни в економічній ситуації. Демографічні зміни, зокрема і старіння населення та міграція, впливають на доступність кваліфікованих кадрів. Висока плинність призводить до збільшення витрат на рекрутинг і навчання нових співробітників. Часті звільнення негативно впливають на корпоративну культуру, знижуючи мотивацію залишених працівників. У сучасних умовах стабільна та мотивована команда є ключовою для досягнення стратегічних цілей компанії.

Вирішення теоретичних і практичних проблем, пов'язаних із ефективним використанням часу, стало предметом досліджень багатьох науковців та практиків, зокрема Л. Нікіфорової, Ф. Хміля, Л. Балабанової, В. Данюка, А. Колота, Н. Краснокутської, Ф. Бутинця, В. Васильченка, Н. Клецової, О. Крушельницької, О. Липлянської, О. Сардака, О. Грішнєвої та інших.

Метою дослідження є аналіз плинності кадрів на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» та розроблення рекомендацій щодо зменшення цього показника.

Плинність кадрів – це процес, що відображає зміну працівників організації у разі звільнення за власним бажанням або за ініціативою керівництва підприємства [4]. Вона є важливим показником стабільності трудового колективу та здоров'я організації загалом. Висока плинність може свідчити про наявність проблем у компанії, як-от низька задоволеність працівників, недостатнє фінансове або моральне винагородження, некомфортні умови праці або відсутність перспектив для кар'єрного зростання.

У межах нашого аналізу плинності кадрів об'єктом буде ТОВ «Нова Пошта». Компанія «Нова Пошта» – лідер на ринку експрес-доставок в Україні, що надає послуги швидкої, зручної та надійної доставки документів, посилок та вантажів у будь-яку точку країни. Система відділень налічує 1 226 точок, у яких працює понад 13 тисяч співробітників [3].

У табл. 1 розглянемо динаміку персоналу за 2020–2023 р. На жаль, звіт про управління на момент написання розвідки (23.02.2025) ще не викладено на офіційному сайті Нової Пошти, тому наша вибірка обмежена до 2023 р.

Таблиця 1

Динаміка кількості працівників ТОВ «Нова Пошта» у 2020–2023 рр.

Рік	Середня кількість працівників, осіб	З них на керівних посадах жінки, осіб (% від загальної чисельності керівників)	Зміна за рік
2020	30 678	790 (30,4 %)	6,98 %
2021	28 537	758 (28,8 %)	–18,4 %
2022	33 795	1 143 (26,8 %)	2,52 %
2023	32 944	1 522 (29,8 %)	–

Джерело: створено автором на основі джерел [1, 2]

З табл. 1 спостерігаємо, що найбільше скорочення відбулось у 2021 р., коли кількість працівників зменшилась на 18,4 %. Після цього в 2022 р. спостерігається зростання, але в 2023 р. відбулось незначне зменшення. Середня чисельність працівників зросла, порівняно з 2020 р., і досягла найвищого рівня (32 944 осіб) у 2023 р. Це свідчить про певне зростання менеджерських позицій у структурі компанії.

Спостерігається варіація у відсотковому співвідношенні керівників-жінок до загальної кількості працівників:

- У 2020 р. відсоток керівників був найвищим (30,4 %).
- У 2021 р. спостерігається зниження цього показника (28,8 %).
- У 2022 р. відсоток знову знижується до 26,8 %.
- У 2023 р. зріс до 29,8 %.

Дані вказують на те, що компанія відновлювалася після значного скорочення у 2021 р. У 2023 р. є тенденція до зростання кількості керівників зі стабільним загальним обсягом працівників, що може вказувати на зростання фокусу на управлінні та розвитку команди.

Проаналізуємо детальніше структуру плинності кадрів ТОВ «Нова Пошта» (табл. 2).

Таблиця 2

Показники плинності персоналу ТОВ «Нова Пошта» за 2023 р.

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

Джерело: створено автором на основі джерел [1, 2]

Дані про плинність персоналу (табл. 2) вказують на різні рівні стабільності працівників у різних категоріях, що є важливим аспектом для оцінки загальної ефективності управління людськими ресурсами в ТОВ «Нова Пошта».

Робітничий персонал, до якого належать водії, вантажники та кур'єри, має плинність у межах 30–50 %, що є надзвичайно високим показником. Цей факт свідчить про наявність серйозних проблем, пов'язаних із мотивацією, умовами праці та рівнем оплати праці. Висока плинність у цій категорії може бути наслідком фізичних випробувань, які супроводжують цю роботу, як-от тривалий робочий день, небезпечні умови праці або недостатня підтримка з боку керівництва. Ці фактори можуть спонукати працівників шукати більш комфортні і вигідні умови роботи в інших компаніях. Високий рівень плинності також веде до додаткових витрат на найм, навчання та адаптацію нових працівників, що негативно позначається на фінансових ресурсах компанії.

Обслуговуючий персонал із плинністю 20–30 % також стикається з певними викликами, хоча й меншою мірою. Це може бути пов'язано з подібними проблемами, як і в робітничого персоналу, але їх вплив на організацію є менш критичним. Важливо, щоб компанія враховувала відгуки співробітників цієї категорії, оскільки висока плинність може свідчити про відсутність належної підтримки та розвитку. Відсутність досвіду та постійності в цьому сегменті також може негативно позначатися на якості обслуговування клієнтів.

Плинність офісного персоналу 5–20 % свідчить про нестабільність у цій групі та про незадоволеність працівників умовами праці, що може бути результатом неуспішних управлінських стратегій.

Плинність серед керівників середньої ланки, що становить 8–10 %, є відносно низькою і відповідає нормі. Це свідчить про те, що компанія має лояльних і досвідчених менеджерів, які цінують свої позиції і можливості, що їм надає компанія. Низька плинність у цій групі також може вказувати на гідну заробітну плату та ефективну корпоративну культуру, що створює сприятливі умови для роботи.

Керівники вищої ланки, або топ-менеджмент, мають плинність на рівні 0–2 %. Цей показник вказує на надзвичайну стабільність, що свідчить про задовільні умови праці, конкурентоспроможну заробітну плату та успішну стратегію розвитку. Стабільність на цьому рівні управління є критично важливою для довгострокового успіху організації, адже досвідчені топ-менеджери можуть стати рушійною силою для реалізації стратегічних ініціатив.

Отже, висока плинність персоналу в категоріях робітничого та обслуговуючого персоналу свідчить про потребу в глибшому аналізі кадрової політики компанії. Це може вказувати на необхідність покращення умов праці, підвищення зарплат або адаптації до потреб працівників. Плинність у 10 % і більше в межах робітничого та обслуговуючого персоналу є тривожним показником, який потребує термінового реагування для покращення загального клімату в компанії та зниження фінансових втрат.

Для ефективного управління персоналом та створення сприятливих умов для залучення й утримання талановитих фахівців ТОВ «Нова Пошта» необхідно провести комплексний аудит системи мотивації персоналу, розробити та впровадити стратегію управління персоналом, яка б враховувала особливості різних категорій працівників, регулярно аналізувати показники плинності персоналу та вживати заходів для її зменшення, а також створити позитивну корпоративну культуру, яка б сприяла залученню та мотивації працівників. Компанії треба постійно стежити за змінами на ринку праці та адаптувати кадрову політику відповідно до нових вимог. Регулярна оцінка ефективності кадрових ініціатив допоможе виявити слабкі місця та можливості для покращення. Важливо, щоб кадрова політика підтримувала стратегічні цілі компанії, досягаючи синергії між бізнес-цілями та управлінням персоналом.

Для вдосконалення кадрової політики ТОВ «Нова Пошта» можна запропонувати кілька ключових напрямів, які допоможуть підвищити задоволеність працівників, зменшити плинність кадрів і підвищити загальну ефективність управління персоналом.

Рекомендації для усунення плинності кадрів та покращення корпоративної культури описано на рис. 3.

Запропоновані стратегії є комплексним підходом до управління плинністю кадрів та підвищення задоволеності працівників. Анонімні опитування, статистичний аналіз та створення кар'єрних можливостей допоможуть виявити основні проблеми та фактори, що впливають на рішення працівників про звільнення. Акцент на розвитку кар'єри, покращенні умов праці та позитивному корпоративному кліматі сприятиме не лише зменшенню плинності, а й підвищенню залученості працівників. Організація корпоративних заходів та програми лояльності зміцнять командний дух і підвищать відданість компанії. Реалізація цих ініціатив дасть змогу створити середовище, в якому працівники почуватимуться цінними та мотивованими, що позитивно вплине на загальну ефективність організації.

Отже, протягом аналізу виявлено високу плинність кадрів, з якою стикається компанія, особливо серед робітників, що вказує на необхідність покращення умов праці та системи мотивації. Задоволення потреб співробітників в умовах інтенсифікації роботи є критично важливим фактором для утримання кваліфікованого персоналу.

Аналіз причин плинності:

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

Підвищення задоволеності працівників:

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

Розвиток кар'єри:

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

Створення позитивного корпоративного клімату:

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

Програма лояльності:

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

Корпоративні заходи:

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

Рис. 3. Рекомендації щодо зменшення плинності кадрів та покращення корпоративної культури на ТОВ «Нова пошта»

Abstract. This analyzes employee turnover at Nova Poshta LLC for the years 2020–2023. It was found that the company faces high staff turnover, especially among blue-collar and service personnel. The dynamics of personnel numbers were analyzed, revealing trends towards reduction and growth in the number of employees. The structure of staff turnover by personnel categories was examined, highlighting issues with motivation and working conditions among blue-collar workers. Recommendations for reducing staff turnover are provided, including improving working conditions, increasing wages, and introducing loyalty and career development programs. The paper emphasizes the importance of meeting employee needs to retain qualified personnel and achieve the company's strategic goals.

Keywords: staff turnover, personnel management, corporate culture, Nova Poshta LLC.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Звіт зі сталого розвитку 2020. ТОВ «Нова пошта». 2023. URL: https://novaposhta.ua/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2020/#/management#liveGlobally (дата звернення: 22.02.2025).
2. Звіт про управління ТОВ «Нова пошта» за 2023 рік. ТОВ «Нова пошта». 2023. URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%202023.pdf> (дата звернення: 22.02.2025).
3. Про компанію. Novaposhta. URL: https://novaposhta.ua/o_kompanii (дата звернення: 22.02.2025).
4. Protsyk I., Kara N. Staff turnover in enterprises and ways to reduce. *Young Scientist*. 2020. Vol. 3, № 79. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-52> (дата звернення: 22.02.2025).