

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«ХОРТИЦЬКА НАЦІОНАЛЬНА НАВЧАЛЬНО-РЕАБІЛІТАЦІЙНА АКАДЕМІЯ»
ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ
Кафедра менеджменту та туризму

«ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедри менеджменту та
туризму

_____ Ю.О. Юхновська
_____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ПЛИННІСТЬ КАДРІВ У ВИРОБНИЧОМУ СЕКТОРІ
(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД»)

Рівень освіти: перший (бакалаврський)

Галузь знань – 07 Управління та адміністрування

спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: Менеджмент організацій і адміністрування (за
видами економічної діяльності)

Керівник кваліфікаційної роботи:

д.е.н., професор, професор кафедри

менеджменту та туризму _____ Юлія ЮХНОВСЬКА

Нормоконтроль

ст. викладач кафедри

менеджменту та туризму _____ Ганна ОМЕЛЬЧАК

Студентка групи Мб-4 _____ Милана БРАГІНА

Запоріжжя 2025

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«ХОРТИЦЬКА НАЦІОНАЛЬНА НАВЧАЛЬНО-РЕАБІЛІТАЦІЙНА АКАДЕМІЯ»
ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

Факультет мистецтва та дизайну
Кафедра менеджменту та туризму

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

Спеціальність 073 Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри
менеджменту та туризму
д.е.н., професор Юхновська Ю.О.

«____» _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу студента

Брагіної Милани

1. Тема кваліфікаційної роботи: Плинність кадрів у виробничому секторі
Керівник кваліфікаційної роботи Юхновська Юлія Олександрівна, д.е.н., професор
затверджені наказом від “25” жовтня 2024 року №307/од.
2. Строк подання студентом роботи 13 червня 2025 року
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел (загальна бібліографія – 40 найменування), висновків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи становить 60 сторінок друкованого тексту. Робота містить 10 таблиць, 5 рисунків.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначення поняття та сутності плинності кадрів; аналіз світового досвіду управління плинністю кадрів у сільському господарстві; вивчення передумов розвитку плинності кадрів в аграрному секторі України; аналіз економічних, соціальних та демографічних факторів, що сприяють плинності; аналіз сучасного стану плинності кадрів в аграрних підприємствах України; характеристика сучасного стану управління персоналом в аграрному секторі України; аналіз інфраструктури управління персоналом в аграрних підприємствах України; визначення проблем розвитку управління плинністю кадрів в аграрному секторі України; визначення перспективних напрямків та шляхів зниження плинності кадрів.

6. Дата видачі завдання 01.10.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	30.10.2024	виконано
2	Виконання вступу	20.11.2024	виконано
3	Виконання розділу 1	15.12.2024	виконано
4	Виконання розділу 2	30.04.2025	виконано
5	Виконання розділу 3	20.05.2025	виконано
6	Формулювання висновків	26.05.2025	виконано
7	Подання роботи на нормоконтроль	02.06.2025	виконано
8	Подання роботи на кафедру	13.06.2025	виконано

Студент _____ Милана БРАГІНА

Керівник роботи _____ Юлія ЮХНОВСЬКА

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з реферату, вступу, 3 розділів, 8 підрозділів, висновків, списку використаних джерел з 40 найменувань, містить 10 таблиць та 5 рисунків. Роботу викладено на 59 сторінках друкованого тексту. Основна частина тексту являє собою змістовне розкриття питань, які становлять предмет дослідження.

Об'єктом дослідження є ТОВ «ОптімусАгро Трейд».

Предметом дослідження процес плинності кадрів та механізми її зниження.

Метою роботи є виявлення причин плинності кадрів на підприємстві та розробка практичних рекомендацій щодо її зменшення з урахуванням специфіки виробничої діяльності.

У процесі дослідження застосовано методи аналізу та синтезу, порівняльний аналіз, а також кількісні та якісні методи оцінки.

Результати дослідження включають:

- аналіз основних причин плинності кадрів на підприємстві;
- оцінку впливу плинності на ефективність діяльності підприємства;
- розробку рекомендацій щодо зниження плинності кадрів, зокрема через впровадження програм стажування для молодих спеціалістів, створення умов для професійного розвитку працівників та поліпшення умов праці

Рекомендації щодо використання результатів роботи включають впровадження запропонованих удосконалень в кадровій політиці та організаційній структурі підприємства.

ПЛИННІСТЬ КАДРІВ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ,
МОТИВАЦІЯ, СТИМУЛЮВАННЯ, ВИРОБНИЧИЙ СЕКТОР

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ.....	4
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПЛИННОСТІ КАДРІВ У ВИРОБНИЧОМУ СЕКТОРІ.....	8
1.1. Поняття та сутність плинності кадрів.....	8
1.2. Види плинності кадрів і її економічні наслідки для підприємств.....	12
1.3. Методи оцінки та управління плинності кадрів на підприємстві.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЛИННОСТІ КАДРІВ У ВИРОБНИЧОМУ СЕКТОРІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ ОПТІМУСАГРО ТРЕЙД.....	25
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ ОптимусАгро Трейд.....	25
2.2. Аналіз рівня плинності кадрів на підприємстві.....	32
2.3 Вплив руху кадрів на ефективність діяльності ТОВ «ОптимусАгро Трейд».....	37
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ЗМЕНШЕННЯ ПЛИННОСТІ КАДРІВ У ВИРОБНИЧОМУ СЕКТОРІ.....	45
3.1. Міжнародний досвід управління плинністю кадрів.....	45
3.2. Рекомендації для підприємства ТОВ ОптимусАгро Трейд щодо зменшення плинності кадрів.....	50
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58

ВСТУП

Актуальність теми дослідження: тема розкриває питання плинності кадрів, що є надзвичайно актуальним через значний вплив на операційну ефективність, фінансові показники та моральний стан працівників, особливо в унікальному контексті українського ринку праці. Високий рівень плинності порушує безперервність виробництва, збільшує витрати, пов'язані з підбором, адаптацією та навчанням персоналу, а також руйнує інституційні знання, які є критично важливими у трудомісткому сільськогосподарському секторі. В Україні, де сільське господарство є наріжним каменем економіки, роблячи значний внесок у ВВП та експорт, вирішення проблеми плинності кадрів має важливе значення для підтримки конкурентоспроможності на світових ринках.

Мета дослідження: аналіз причин та наслідків плинності кадрів, вивчення факторів, що сприяють високому рівню плинності кадрів у виробничому секторі України, та визначення стратегій, які можуть допомогти організаціям утримати кваліфікованих працівників, а також розробка практичних рекомендацій щодо зниження рівня плинності кадрів та підвищення рівня задоволеності працівників.

Для досягнення цієї мети були поставлені наступні завдання:

1. дослідити поняття та сутність плинності кадрів;
2. вивчити види плинності кадрів і її економічні наслідки для підприємств;
3. розглянути методи оцінки та управління плинності кадрів на підприємстві;
4. дати загальну характеристику підприємства;
5. проаналізувати рівні плинності кадрів на підприємстві;
6. визначити вплив руху кадрів на ефективність діяльності ТОВ «ОптимусАгро Трейд»
7. дослідити міжнародний досвід управління плинністю кадрів;
8. Сформулювати пропозиції щодо зменшення плинності кадрів.

Об'єкт дослідження: ТОВ «ОптимусАгро Трейд».

Предмет дослідження: процес плинності кадрів та механізми її зниження.

Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань у роботі використовувались загальнонаукові та специфічні *методи дослідження*, зокрема методи наукової абстракції та узагальнення, аналізу і синтезу, спостереження та порівняння.

Інформаційну базу дослідження становлять монографії, навчальні посібники, статті у наукових періодичних виданнях, нормативно-правові акти, звіти міжнародних організацій, дані веб-сайтів, статистична інформація світової туристичної організації.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці ефективних стратегій управління персоналом, які сприяють зниженню рівня плинності, підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності бізнесу. Результати дослідження дозволяють виявити ключові причини плинності і запропонувати конкретні заходи для їх усунення.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення, висновки та результати дослідження апробовані автором у доповідях та отримали позитивне схвалення на 3 наукових, науково-практичних, науково-методичних міжнародних та всеукраїнських конференціях, зокрема:

Структура і обсяг роботи. Структура кваліфікаційної роботи містить вступ, три розділи, вісім підрозділів, загальні висновки, список використаних джерел. Кваліфікаційну роботу викладено на 60 сторінках комп'ютерного набору, вона включає 10 таблиць, 5 рисунків. Список використаних джерел із 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПЛИННОСТІ КАДРІВ У ВИРОБНИЧОМУ СЕКТОРІ

1.1. Поняття та сутність плинності кадрів

Плинність кадрів - це процес звільнення та заміни працівників у компанії. Це важливий показник стану управління персоналом в організації, оскільки він відображає стабільність трудових відносин. Плинність кадрів зазвичай вимірюється коефіцієнтом плинності, який показує кількість працівників, що звільнилися з організації за певний період часу, по відношенню до загальної кількості працівників в організації. Це явище є показником того, якою мірою працівники залишаються в компанії або переходять до інших роботодавців [2].

Плинність кадрів є серйозною проблемою для багатьох українських підприємств, що негативно впливає на їхню продуктивність, доходи та довгострокову стійкість. Високий рівень звільнень працівників, зокрема добровільних, обмежує здатність підприємств ефективно виконувати свої функції, знижує рівень кваліфікації персоналу та призводить до підвищення витрат на найм та навчання нових співробітників.

Загальна проблема полягає у тому, що плинність кадрів створює дестабілізуючі фактори для підприємств, що заважає їм досягати стратегічних цілей. Конкретна проблема полягає в тому, що деякі керівники українських підприємств не мають достатніх знань і стратегій для зменшення плинності кадрів та мотивації працівників залишатися на своїх посадах [3].

Для успішного функціонування підприємства необхідно виявити основні причини плинності кадрів, такі як незадовільні умови праці, низький рівень оплати, відсутність перспектив кар'єрного зростання та неефективна комунікація між керівництвом і працівниками. Розробка дієвих стратегій може допомогти

підприємствам утримувати талановитих співробітників, підвищувати їхню лояльність та створювати більш сприятливе робоче середовище [1].

Плинність кадрів – це швидкість, з якою працівники залишають організацію і замінюються новими найманими працівниками. Вона може бути виражена у відсотках і розрахована шляхом ділення кількості працівників, які звільнилися протягом певного періоду, на середньооблікову кількість працівників за цей період [10].

Плинність кадрів є важливою проблемою, оскільки вона має низку негативних наслідків для компанії. По-перше, висока плинність збільшує витрати на найм та навчання, оскільки постійна заміна працівників вимагає значних фінансових ресурсів і часу. Крім того, звільнення кваліфікованих співробітників призводить до втрати важливих знань та досвіду, що знижує загальний рівень компетентності команди.

Окрім фінансових та професійних втрат, плинність кадрів впливає на моральний дух колективу. Постійні звільнення створюють атмосферу нестабільності, що може знизити продуктивність інших співробітників. Ця проблема також позначається на клієнтах, особливо якщо звільняються працівники, які безпосередньо з ними взаємодіють. Відсутність стабільності у складі персоналу може погіршити задоволеність клієнтів та підірвати їхню лояльність.

Нарешті, висока плинність ускладнює формування міцної корпоративної культури. Коли співробітники часто змінюються, важче створити згуртоване середовище, засноване на довірі та співпраці. Таким чином, зниження плинності кадрів є ключовим для підтримки ефективності, стабільності та гармонійного розвитку компанії.

Ефективне управління плинністю кадрів має вирішальне значення для підтримки операційної стабільності, мінімізації витрат і формування позитивної культури на робочому місці.

Плинність кадрів є важливим фактором, який безпосередньо впливає на успіх і стабільність підприємства [9]. Високий рівень плинності може суттєво відобразитися на фінансовому стані компанії, оскільки постійний пошук, найм і

адаптація нових співробітників вимагають значних витрат. Ці витрати не лише створюють додаткове навантаження на бюджет, але й можуть знизити загальну прибутковість бізнесу.

Крім фінансових наслідків, часта зміна персоналу порушує стабільність робочих процесів. Коли досвідчені працівники звільняються, їхні навички та знання залишаються незмінними, що призводить до тимчасової неефективності. Нові співробітники потребують часу на адаптацію, що може уповільнити виконання завдань і погіршити якість роботи, а отже – вплинути на досягнення стратегічних цілей компанії.

Ще одним критичним аспектом є вплив плинності на репутацію підприємства. Висока текучість кадрів часто сприймається як сигнал про проблеми з корпоративною культурою, керівництвом або задоволеністю персоналу. Це ускладнює залучення кваліфікованих фахівців і навіть може вплинути на довіру клієнтів до бренду.

На противагу цьому, низька плинність кадрів свідчить про стабільність, високу залученість працівників і здорову організаційну культуру. Такі компанії зберігають цінні кадри, забезпечують послідовність у роботі та демонструють кращу продуктивність, що в довгостроковій перспективі сприяє їхньому успіху.

Отже, ефективне управління плинністю та створення комфортного робочого середовища є ключовими чинниками, які допомагають підприємству залишатися конкурентоздатним і стійким у довгостроковій перспективі.

На високу плинність кадрів можуть впливати різні соціальні, економічні та організаційні чинники [5]. Розуміння цих факторів є важливим для бізнесу, щоб ефективно вирішувати проблеми плинності кадрів та знижувати її рівень.

1. Соціальні фактори

- Баланс між роботою та особистим життям: Працівники все частіше шукають робочі місця, які дозволяють їм збалансувати особисте та професійне життя. Поганий баланс між роботою та особистим життям, наприклад, надмірна тривалість робочого часу або відсутність гнучкості, може призвести до незадоволеності та плинності кадрів.

- Соціальний клімат і культура компанії: Негативне або токсичне робоче середовище може спонукати працівників до звільнення. Сюди входять такі проблеми, як погана комунікація, відсутність командної співпраці, офісна політика або дискримінація. Працівники, які відчують, що їх не підтримують або недооцінюють, з більшою ймовірністю шукатимуть можливості в іншому місці.

- Невпевненість у завтрашньому дні: Якщо працівники сприймають свою роботу як нестабільну або бояться звільнення, вони можуть піти на більш безпечні позиції. Відсутність довіри до керівництва також може сприяти виникненню такого відчуття незахищеності.

2. Економічні фактори

- Компенсація та пільги: Низька заробітна плата або неадекватні пільги (медичне обслуговування, пенсійні плани, премії) є поширеними причинами звільнення працівників. Якщо працівники відчують, що їхня компенсація не відповідає їхній роботі або є нижчою, ніж вони могли б заробити в іншому місці, вони можуть шукати більш високооплачувані можливості.

- Економічні умови та можливості: Під час економічного зростання або коли з'являються нові галузі, працівники можуть залишити свою поточну роботу заради кращих можливостей у більш перспективних секторах. І навпаки, під час економічного спаду працівники можуть звільнитися через брак задоволення від роботи або шукати роботу, яка пропонує кращий кар'єрний ріст.

- Вартість життя: Якщо вартість життя в певному регіоні зростає, а роботодавці не пропонують конкурентоспроможну заробітну плату, працівники можуть шукати можливості в інших регіонах і галузях, де їхня компенсація більше відповідає їхнім потребам.

3. Організаційні фактори

- Лідерство та управління: Погані управлінські практики, відсутність лідерства та неефективний контроль є основними факторами плинності кадрів. Працівники часто звільняються, коли не відчують підтримки з боку керівництва або коли керівництво не може забезпечити чіткого керівництва та зворотного зв'язку [4].

- Можливості кар'єрного розвитку: Якщо працівники відчують, що в організації немає можливостей для зростання, просування або розвитку навичок, вони можуть піти в пошуках ролей, які пропонують більше можливостей для кар'єрного зростання. Цьому може сприяти відсутність навчання, наставництва та чітких шляхів до просування по службі.

- Задоволеність роботою та залученість: коли працівники не залучені або не задоволені своєю робочою роллю, обов'язками або робочими завданнями, вони з більшою ймовірністю звільняються. Це може бути пов'язано з монотонною роботою, відсутністю визнання або не цікавими завданнями.

- Організаційні зміни: часті реструктуризації, звільнення або зміни в стратегії компанії можуть призвести до нестабільності та невизначеності. Це може призвести до того, що працівники почуватимуться відірваними від організації, що спонукатиме їх шукати більш стабільні можливості.

- Політика на робочому місці: Жорстка політика або практика, яка не передбачає гнучкості чи адаптивності (наприклад, сувора політика відвідування, відсутність можливостей віддаленої роботи або мікроменеджмент), може призвести до того, що працівники почуватимуться обмеженими і врешті-решт підуть з компанії.

- Недостатнє визнання працівників: Працівники, які відчують, що їхній внесок не визнається і не винагороджується, можуть втратити мотивацію і шукати роботу в компаніях, які цінують їхні зусилля і внесок.

Усуваючи ці соціальні, економічні та організаційні фактори, компанії можуть зменшити плинність кадрів, підвищити рівень задоволеності працівників та створити більш стабільну, залучену робочу силу.

1.2. Види плинності кадрів

Основні види плинності кадрів класифікуються відповідно до термінів та причин звільнення працівників, їх види, причини і наслідки відображені у таблиці 1.1:

Види плинності кадрів

Види	Визначення	Причини	Вплив на підприємство
Добровільна плинність	працівники добровільно покидають компанію за власним бажанням.	Більш сприятливі можливості працевлаштування; Незадоволеність оплатою праці, керівниками або умовами праці; Індивідуальні причини(переїзд, проблеми зі здоров'ям або сімейні обов'язки).	Може бути ознакою більш серйозних організаційних проблем, таких як низька залученість або відсутність шансів на просування.
Вимушена плинність	відбувається, коли компанія вирішує звільнити працівників.	Проблеми з продуктивністю; Порухення корпоративної політики; Реструктуризація або скорочення.	Можливі витрати, пов'язані з вихідною допомогою.
Періодична плинність	передбачувана плинність, яка відбувається в певний час через специфіку певних галузей чи професій.	Сезонні працівники, які звільняються в кінці сезону з роботи; При завершенні стажування або тимчасових контрактів.	Може виникнути потреба в постійному наймі працівників, що призведе до збільшення адміністративних витрат.
Функціональна плинність	Це явище, яке може покращити загальну продуктивність команди, відбувається, коли працівники, які не досягають високих результатів, залишають компанію.	Природне відбуття погано злагодженого персоналу; Незадоволеність роботою.	Надає можливість замінити працівників, які не справляються зі своїми обов'язками, на більш кваліфікованих.
Дисфункціональна плинність	Відбувається, коли компанію залишають важливі або високопродуктивні працівники.	Недостатні шанси на кар'єрний ріст; Кращі пропозиції від конкурентів.	Може призвести до збільшення витрат на заміщення, прогалин у знаннях і зниження виробництва.
Внутрішня плинність	Коли працівники переходять на різні посади, підрозділи або ділянки всередині компанії.	Професійне зростання; Реструктуризація організації.	Зберігає таланти в організації, однак може знадобитися заповнити вакантну посаду.
Неминуча плинність	наслідки обставин, що не залежать від організації.	Вихід на пенсію, хвороба, смерть або особистий переїзд.	Планування необхідне для плавного переходу, навіть якщо його неможливо уникнути.

Плинність кадрів продовжує залишатися серйозною проблемою для організацій у всіх галузях. Всебічне розуміння психологічних, управлінських та економічних чинників, що лежать в її основі, має важливе значення для розробки ефективних стратегій утримання працівників.

Двофакторна теорія Фредеріка Герцберга розрізняє гігієнічні фактори, які можуть викликати незадоволення, якщо вони відсутні, наприклад, заробітна плата, умови праці, та мотиватори, які активно сприяють задоволенню визнання, відповідальності, особистий розвиток. Це свідчить про те, що підприємства повинні не лише покращувати базові умови праці, але й розвивати значущі мотиватори, щоб покращити утримання працівників [14].

Теорія Х та Теорія Y Дугласа МакГрегора пропонують додаткове розуміння, протиставляючи два фундаментальні припущення менеджменту стосовно природи людини [3]. Теорія Х припускає, що працівники від природи не бажають працювати і потребують контролю, тоді як Теорія Y припускає, що люди є самокерованими і можуть процвітати, якщо їм надати належну підтримку. Прийняття стилю лідерства за теорією Y, заснованого на довірі, залученні та розвитку, може призвести до більшої відданості організації, оскільки вона сприяє довірі, ініціативі та довгостроковій ефективності.

Теорія прихильності Аллена та Мейєра концептуалізує залученість працівників у трьох вимірах: афективному (емоційна прив'язаність до організації), стійкому (усвідомлення витрат, пов'язаних зі звільненням) та нормативному (сприйняте прагнення залишитися). Ця структура підкреслює важливість формування позитивної організаційної культури, яка сприяє емоційним та етичним зв'язкам між працівниками та організацією.

Модель «Вимоги до роботи – ресурси» (JD-R) забезпечує збалансований погляд на стрес і підтримку на робочому місці [11]. Вона передбачає, що вимоги до роботи, наприклад, робоче навантаження, емоційний тиск, можуть призвести до вигорання і роз'єднання, тоді як адекватні ресурси, такі як автономія, підтримка, зворотний зв'язок, підвищують мотивацію і знижують ймовірність плинності кадрів.

Отже, стратегічні коригування дизайну робочого місця та розподілу ресурсів є критично важливими для підтримки добробуту та продуктивності працівників.

Економічні теорії надають додаткову інформацію для цієї дискусії. Згідно з теорією людського капіталу Гері Беккера, працівники інвестують у власні навички та знання і з більшою ймовірністю залишають організації, які не пропонують їм можливостей для розвитку та просування. Теорія ринку праці припускає, що зовнішні фактори – такі як галузева конкуренція, ринкова заробітна плата та наявність альтернативних можливостей працевлаштування – також суттєво впливають на рішення щодо плинності кадрів. Тому важливими стратегіями утримання персоналу є підтримка конкурентоспроможних компенсаційних пакетів і надання чітких можливостей для кар'єрного зростання.

Нарешті, модель Прайса-Мюллера інтегрує різні детермінанти плинності, включаючи задоволеність роботою, прихильність до організації та сприйняття альтернативних варіантів працевлаштування. Вона підкреслює, що плинність кадрів рідко є результатом дії одного фактора, а скоріше результатом складної взаємодії між особистими, організаційними та зовнішніми змінними.

Підсумовуючи, можна сказати, що зниження плинності кадрів вимагає багатогранного підходу, який спирається на усталені теорії та моделі. Враховуючи мотиваційні, управлінські, емоційні та економічні фактори, організації можуть створити стабільну та залучену робочу силу, що в кінцевому підсумку підвищить продуктивність та довгострокову стійкість.

Розуміння видів і причин плинності допомагає виявити тенденції, усунути основні причини та адаптувати заходи для мінімізації негативних наслідків і сприяти загальній стабільності робочої сили [6]. Плинність кадрів значною мірою впливає на продуктивність організації, маючи позитивні та негативні наслідки.

Переваги плинності кадрів для ефективності та можливість поглянути на речі під новим кутом зору. З часом операційна діяльність та ефективність можуть бути покращені завдяки креативним ідеям та методам, які можуть принести нові працівники. Заміна працівників, які погано працюють, на більш здібних і цілеспрямованих може підвищити продуктивність команди [8]. Підприємства з

помірною плинністю кадрів можуть створити більш ефективні процедури адаптації та передачі знань, що зробить робочу силу більш адаптованою а довгостроковій перспективі.

Негативний вплив плинності кадрів має відповідні наслідки. Через звільнення досвідчених працівників, що володіють важливими для роботи організації знаннями та вміннями, виникають прогалини в знаннях, які призводять до неефективності, доки не буде підготовлено новий персонал. Співпраця та згуртованість команди порушуються через високу плинність кадрів, Інтеграція вимагає часу для нових працівників, що може знизити ефективність і продуктивність [12]. Ефективність знижується, коли ресурси доводиться відволікати від основної діяльності, щоб знайти, найняти і навчити заміну. Регулярна плинність кадрів може знизити мотивацію та продуктивність праці працівників, що залишилися, через зростання невпевненості та невдоволення. Співробітникам, які залишилися, часто доводиться брати на себе більше роботи в результаті звільнення, що призводить до втоми і зниження продуктивності.

Постійно висока плинність кадрів має довгострокові наслідки, та може призвести до: отруйної атмосфери на робочому місці, коли працівники очікують частого звільнення, що знижує їхню емоційну відданість; поганої репутації роботодавця, що ускладнює залучення найкращих кадрів. З іншого боку, ефективна процедура ротації може сприяти формуванню гнучкої та стійкої культури, підвищуючи здатність команди адаптуватися та процвітати в умовах змін [6].

Висока плинність кадрів має низку негативних економічних наслідків для бізнесу, в тому числі для його довгострокового зростання, операційної ефективності та фінансової стабільності рис 1.1:

Рис 1.1. Економічні наслідки плинності



Методи зменшення економічних наслідків плинності кадрів та програми утримання персоналу. Плинність кадрів може суттєво впливати на економічні показники компанії, тому важливо впроваджувати стратегії, спрямовані на зменшення фінансових втрат і підтримку операційної стабільності. Одним із ключових інструментів є програми утримання персоналу, які допомагають усунути основні причини звільнень та оптимізувати внутрішні процеси.

Високий рівень плинності часто свідчить про системні проблеми в управлінні, особливо якщо компанія регулярно втрачає ключових працівників або показники значно перевищують галузеві норми [17]. Хоча невелика текучість є природною і навіть може сприяти оновленню колективу, надмірна плинність зазвичай вказує на серйозні організаційні недоліки або помилки в методах керівництва.

Серед основних управлінських проблем, які провокують відтік кадрів, можна виділити неефективне лідерство, слабку комунікацію та надмірний контроль. Коли керівництво погано інформує співробітників, вони починають відчувати себе відчуженими або недооціненими. Надто детальний мікроменеджмент також знижує мотивацію, обмежуючи автономність працівників і їхнє задоволення від роботи. Ще одним фактором є нестабільність корпоративних цілей і політик, яка викликає плутанину та знижує моральний дух команди.

Крім того, компанія може втрачати цінні кадри через недостатню конкурентоспроможність на ринку праці. Якщо організація не пропонує адекватної

компенсації, соціальних пільг або можливостей для розвитку, співробітники шукатимуть кращі умови в інших місцях.

Окремо варто звернути увагу на токсичне середовище, яке може виникати через знуцання, упередженість або відсутність взаємної поваги між керівництвом і персоналом. Також серйозною проблемою є професійне вигорання, спричинене хронічним перевантаженням, нереалістичними очікуваннями або браком ресурсів для виконання задач.

Усі ці фактори підкреслюють важливість комплексного підходу до управління персоналом. Впровадження ефективних програм утримання, покращення комунікації, створення збалансованого навантаження та конкурентоспроможних умов праці допоможе не лише знизити плинність, але й забезпечити стабільний розвиток компанії [18].

Наслідки ігнорування плинності кадрів як тривожного сигналу може призвести до наступних наслідків рис 1.2:

Рис 1.2. Наслідки плинності для організації



У деяких галузях, таких як роздрібна торгівля, готельно-ресторанний бізнес та будівництво, плинність кадрів, природно, вища через специфіку їхньої роботи.

1.3 Методи оцінки та управління плинністю кадрів на підприємство

Ефективна оцінка має вирішальне значення для того, щоб виявити основні причини плинності кадрів та запровадити заходи щодо її усунення [15]. Нижче наведено основні методи оцінки плинності кадрів:

1. Статистичний аналіз плинності кадрів: Для ефективного визначення рівня плинності персоналу та виявлення ключових тенденцій необхідно проводити ретельний аналіз кількісних даних. Основним інструментом такого аналізу є розрахунок показника швидкості обороту, який визначається за формулою: кількість працівників, що звільнилися, ділиться на середню чисельність персоналу та множиться на 100%.

Нормальним вважається показник швидкості обороту на рівні 3-7%, що свідчить про стабільний стан кадрового складу. Таке дослідження має ряд важливих переваг: по-перше, воно дає точні кількісні показники для оцінки структури плинності, по-друге, дозволяє проводити об'єктивне порівняння з галузевими стандартами.

Для проведення такого аналізу сучасні компанії використовують спеціалізовані інструменти, серед яких програмні рішення для управління персоналом (такі як BambooHR чи Workday), а також традиційні методи обробки даних через електронні таблиці або спеціалізоване аналітичне програмне забезпечення. Ці інструменти дозволяють не лише отримувати точні показники, але й виявляти приховані тенденції у кадровій динаміці.

2. Опитування працівників є ефективним інструментом для безпосереднього отримання інформації про рівень задоволеності співробітників та їх наміри щодо продовження роботи в компанії. Анонімність таких опитувань сприяє отриманню чесних відповідей. Серед основних типів досліджень варто виділити опитування залученості, які оцінюють загальний рівень задоволеності персоналу; пульсові опитування, що дозволяють швидко виявляти актуальні проблеми; та спеціальні опитування щодо мотивації перебування, які допомагають зрозуміти, що саме утримує співробітників у компанії та які фактори можуть спонукати їх до звільнення. Головними перевагами цього методу є можливість раннього виявлення проблемних зон, таких як надмірне навантаження, неефективне керівництво чи токсична корпоративна культура [16]. Для проведення таких досліджень найчастіше використовують спеціалізовані онлайн-інструменти на кшталт Qualtrics чи SurveyMonkey.

3. Прогнозна аналітика представляє більш сучасний підхід до вивчення плинності кадрів. Вона дозволяє прогнозувати ризики майбутніх звільнень за допомогою машинного навчання та аналізу історичних даних про персонал. Цей метод фокусується на вивченні моделей поведінки співробітників, таких як участь у корпоративних заходах, частота відсутності на робочому місці чи зміни рівня залученості, а також аналізує демографічні тенденції [21]. Основна перевага прогносної аналітики полягає в тому, що вона дає можливість виявляти співробітників, які знаходяться в групі ризику, ще до того, як вони приймуть рішення про звільнення, що дозволяє керівництву вживати проактивні заходи та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

4. Порівняльний аналіз робочої сили є важливим інструментом для оцінки ефективності кадрової політики компанії. Він передбачає зіставлення показників плинності підприємства з аналогічними даними конкурентів та середньогалузевими значеннями. Такий аналіз допомагає зрозуміти, чи є висока плинність індивідуальною проблемою конкретної організації, чи це характерна риса для всієї галузі в цілому [11]. Крім того, порівняльний аналіз дає можливість встановлювати реальні цілі для покращення ситуації з плинністю кадрів, орієнтуючись на кращі галузеві практики. Цей метод особливо корисний для розробки довгострокової стратегії управління персоналом та підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку праці.

Економічний вплив плинності кадрів на підприємство можна виміряти кількісним визначенням прямих та непрямих витрат на заміну працівників, а також подальший вплив на продуктивність, моральний дух [4]. Оцінка фінансового впливу плинності кадрів.

Для комплексної оцінки економічних наслідків плинності персоналу використовують кілька категорій витрат. Першою та найбільш очевидною є категорія прямих витрат, які включають витрати на найм нового персоналу (публікація вакансій, час HR-фахівців на пошук та відбір кандидатів), витрати на навчання (орієнтаційні програми, навчальні матеріали, оплата зовнішніх тренінгів, час керівників на адаптацію) та адміністративні витрати, пов'язані з оформленням

звільнення (вихідні допомоги, документальне супроводження). Сумарні прямі витрати розраховуються шляхом додавання витрат на найм та витрат на адаптацію нового співробітника [17].

Другою важливою категорією є непрямі витрати, які хоча й менш помітні, але часто перевищують прямі витрати у довгостроковій перспективі. До них належать втрати продуктивності під час вакансії та періоду адаптації нового працівника, а також втрата інституційних знань, досвіду та професійних зв'язків, що негативно впливає на ефективність роботи команди[20]. Оцінити ці втрати можна шляхом порівняння показників продуктивності до та після зміни персоналу, а також розрахунку часу та ресурсів, необхідних для відновлення попереднього рівня ефективності.

Окремо варто враховувати альтернативні витрати, які відображають втрачені можливості компанії. Це може бути відтермінування важливих проєктів через відсутність ключових фахівців, втрата потенційного доходу через незаповнені вакансії, а також зниження інноваційного потенціалу через порушення роботи кваліфікованих команд. Особливим показником є довічна цінність працівника (LVE), яка розраховується як різниця між середньорічним доходом від працівника та витратами на нього, помножена на середній термін його роботи в компанії [13]. Високий рівень плинності скорочує цей термін, знижуючи загальну цінність персоналу для організації.

Для отримання повної картини фінансового впливу плинності необхідно сумувати всі категорії витрат: прямі, непрямі та альтернативні. Отриманий показник дозволяє оцінити збитки від плинності як у абсолютних цифрах, так і у відсотковому співвідношенні до загального доходу або операційних витрат компанії, що є важливим інструментом для прийняття управлінських рішень та розробки стратегій утримання персоналу.

Створення сприятливого робочого середовища та усунення причин незадоволеності персоналу є ключовими завданнями для керівництва, яке прагне зменшити плинність кадрів [12]. Реалізація таких стратегій сприяє підвищенню

залученості співробітників, зміцненню їхньої лояльності та створенню умов для професійного зростання.

Однією з найважливіших складових є покращення умов праці. Це передбачає створення комфортного фізичного середовища з ергономічними робочими місцями та сучасним обладнанням. Не менш важливим є впровадження гнучкого графіку роботи, який може включати віддалені або гібридні формати, що особливо актуально в сучасних умовах. Для запобігання професійному вигоранню необхідно встановлювати розумні норми навантаження та чіткі очікування, а також ретельно стежити за дотриманням норм охорони праці та психологічного комфорту.

Система мотивації має включати не лише конкурентоспроможну заробітну плату, яку слід регулярно коригувати з урахуванням ринкових тенденцій та інфляції, а й комплекс соціальних пільг. До останніх належать медичне страхування, пенсійні програми, пільги на догляд за дітьми та різноманітні оздоровчі ініціативи. Такі заходи значно підвищують привабливість компанії як роботодавця [16].

Розвиток кар'єрних можливостей є ще одним потужним інструментом утримання персоналу. Компаніям варто інвестувати в навчальні програми, системи наставництва та професійної сертифікації. Чітко визначені кар'єрні шляхи та критерії просування допомагають співробітникам бачити перспективи свого розвитку. Особливу увагу слід приділяти програмам підготовки керівних кадрів, що забезпечує стабільність управлінської структури.

Для запобігання ситуаціям, коли співробітники звільняються через розчарування у вибраній спеціалізації, доцільно впроваджувати механізми внутрішньої мобільності. Це може включати пробні періоди на різних позиціях або можливість зміни відділу без звільнення з компанії.

Програми підтримки психічного здоров'я стають все більш актуальними у сучасному корпоративному середовищі [19]. До них належать консультації психологів, тренінги зі стресостійкості, а також заохочення до повноцінного використання відпусток. Такі ініціативи суттєво підвищують якість робочого життя персоналу. Особливу роль відіграє розвиток управлінських навичок у керівників. Тренінги з ефективної комунікації, вирішення конфліктів та мотивації персоналу,

поєднані з системою зворотного зв'язку 360 градусів, сприяють формуванню сильного керівництва.

Не слід нехтувати і зовнішніми факторами впливу. Регулярний моніторинг ринку праці дозволяє своєчасно адаптувати політику компанії до змінених умов. Активний брендинг роботодавця через публічне визнання досягнень співробітників та розміщення позитивних відгуків значно підвищує привабливість організації на ринку праці.

Реалізація такого комплексного підходу дозволяє не лише значно знизити показники плинності кадрів, а й створити стабільний, мотивований колектив, здатний до ефективної роботи у довгостроковій перспективі. Кожен з описаних елементів взаємодоповнює інші, формуючи цілісну систему управління персоналом, орієнтовану на його розвиток і утримання.

Роботодавці можуть розвивати культуру, в якій працівники відчують, що їх шанують, залучають до роботи та надихають залишатися в компанії, адаптуючи цю тактику до унікальних вимог робочої сили та сектору. Створення робочого середовища, в якому пріоритетними є залученість працівників, їхній добробут та відповідність цінностям компанії, є одним із способів змінити корпоративну культуру та зменшити плинність кадрів. Для цього необхідні стратегічні заходи, спрямовані на вирішення фундаментальних проблем і створення культури довіри, розвитку та задоволеності [2].

Для ефективного вирішення фундаментальних проблем плинності кадрів необхідно реалізувати комплекс стратегічних заходів, спрямованих на створення культури довіри, професійного розвитку та задоволеності працівників. Ці ініціативи мають системний характер і потребують цілеспрямованих дій з боку керівництва.

Першочерговим завданням є створення сприятливого корпоративного середовища. Для цього варто запровадити систему визнання досягнень та професійного внеску співробітників, що підвищує їх мотивацію та почуття власної цінності. Не менш важливим є забезпечення здорового балансу між роботою та особистим життям через надання достатньої кількості оплачуваних вихідних, можливості віддаленої роботи та гнучкого графіку. Паралельно слід інвестувати в

програми добробуту персоналу, які включають оздоровчі ініціативи, тренінги з управління стресом та психологічну підтримку. Такі заходи спрямовані на підвищення лояльності персоналу та загального рівня задоволеності роботою.

Окрему увагу варто приділити розвитку політики інклюзії, рівності та різноманітності (DEI). Для цього необхідно розробити чітку стратегію, яка виключатиме будь-які прояви упередженості під час найму, просування по службі чи визначення винагород. Важливим елементом є проведення спеціальних тренінгів для керівників і співробітників, спрямованих на розвиток культурної компетентності та усвідомлення несвідомих упереджень. Ці заходи сприяють формуванню середовища, де кожен працівник відчуває повагу і визнання своєї цінності незалежно від статі, віку, національності чи інших характеристик.

Для зміцнення командної згуртованості рекомендується активно застосовувати практики командоутворення [10]. Це передбачає організацію міжвідомчих проєктів, спільних заходів та соціальних ініціатив, таких як волонтерські програми або неформальні бізнес-зустрічі. Особливу увагу слід приділяти оперативному вирішенню конфліктних ситуацій, що дозволяє підтримувати гармонійну атмосферу в колективі. Такі підходи сприяють формуванню міцного почуття спільноти та підвищують ефективність співпраці.

Реалізація цих стратегічних ініціатив дозволяє організаціям створити стабільне та мотивуюче робоче середовище, яке не лише знижує показники плинності кадрів, але й сприяє довгостроковому успіху компанії. Усунення основних причин незадоволеності працівників у поєднанні з інтеграцією сучасних культурних практик формує міцну основу для розвитку організації та підвищення її конкурентоспроможності на ринку праці.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПЛИННОСТІ КАДРІВ У ВИРОБНИЧОМУ СЕКТОРІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ ОптимусАгро Трейд

ТОВ «ОптимусАгро Трейд» - це динамічна сільськогосподарська компанія, що базується в м.Дніпро, Україна. Компанія була заснована 20 лютого 2017 року і швидко зарекомендувала себе як провідний переробник і трейдер продукції на основі соняшнику. Компанія швидко перетворилася з локального оператора на міжнародного експортера, інтегрованого у глобальні ланцюги поставок. Компанія поєднує сучасні технології виробництва зі стратегічним позиціонуванням на ринку для обслуговування як вітчизняних, так і міжнародних клієнтів. Офіційна реєстрація та дотримання вимог українського законодавства підкреслюють легітимність та прихильність до прозорості у веденні бізнесу. Діяльність компанії частково обмежена через війну, зокрема призупинена робота двох елеваторів на окупованих територіях[26]. Статутний капітал: 714 млн грн (частка AgroCosm Holding Limited — 100%). Юридична адреса: 49000, Україна, м. Дніпро, вул. Наукова, 12 (код ЄДРПОУ 41161689).

Таблиця 2.1

Стратегічні орієнтири компанії

Місія	- Зберігати лідируючі позиції на аграрному ринку - Забезпечувати клієнтів якісною і безпечною продукцією за рахунок надійного виробництва, послуг, модернізації переробних потужностей та ефективної командної роботи - Постачання високоякісної олійної продукції на основі сучасних технологій з дотриманням стандартів сталого розвитку.
Цінності	- Стійкість - Компетентність

	- Надійність - Відповідальність
--	--

Компанія працює у форматі вертикально інтегрованого холдингу, об'єднуючи власні виробничі потужності, логістичні хабі та експортні канали. Її діяльність відповідає вимогам ISO 22000, GMP+, що підтверджує відповідність європейським нормам безпеки харчових продуктів [26].

Хоча офіційне заснування ТОВ «ОптимусАгро Трейд» датується 2017 роком, коріння компанії сягає десятиліть досвіду роботи в аграрному секторі. Спочатку компанія працювала під назвою «Оптимус Агро» і починала з надання кредитів сільськогосподарським виробникам та обмеженої переробки насіння соняшнику[31]. З часом компанія перетворилася з невеликого переробника на повністю інтегровану компанію з потужними можливостями у виробництві соняшникової олії, шроту та побічних продуктів.

Лише у 2017 році виробничі показники відображають значні масштаби діяльності компанії: майже 780 000 тонн переробленого насіння соняшнику та щомісячне виробництво від 29 000 до 34 000 тонн борошна. При проектуванні заводу були враховані стандарти контролю якості та сертифікації (такі як ISO 22000:2005 та різні протоколи GMP), щоб забезпечити відповідність продукції національним та міжнародним стандартам [33]. Лабораторії компанії використовують HPLC-аналіз для вимірювання вмісту токсинів (згідно з директивою ЄС № 1881/2006). Крім того, стратегія компанії включає вертикальну інтеграцію через мережу зерносховищ, що охоплює ключові регіони України, такі як Дніпропетровська, Кіровоградська, Запорізька, Херсонська, Харківська, Донецька та Черкаська області, із загальною потужністю зберігання понад один мільйон тонн та має власний автопарк з 50+ зерновозів із GPS-моніторингом.

Ключові етапи розвитку ТОВ «ОптимусАгро Трейд» відображають трансформацію компанії з локального переробника до одного з лідерів агропромислового сектору України і відображені у таблиці 2.2:

Хронологія розвитку підприємства

Рік	Подія
1994	Початок діяльності компанії як виробника на базі Запорізького оліяжиркомбінату, спеціалізація на переробці насіння соняшнику
2010	Введення в експлуатацію нового олійно-екстракційного цеху на Запорізькому ОЕЗ, що значно збільшило виробничі потужності
2017	Офіційна реєстрація ТОВ «ОптімусАгро Трейд» у місті Дніпро. Початок активного трейдингу та логістики сільськогосподарської продукції
2019	Отримання статусу маршрутного елеватора (Нікополь), частка експорту – 84% від обсягів реалізації
2020-2022	Сертифікація за міжнародними стандартами (ISCC EU, ISO/IEC 17025), інтеграція в експорт до Китаю. Ускладнення діяльності через російську агресію та тимчасову втрату частини елеваторів
2024	Компанія входить у трійку лідерів з виробництва соняшникової олії в Україні, річний виторг — понад 6,5 млрд грн

Компанія володіє сучасним олійноекстракційним заводом з добовою потужністю переробки близько 2 500 тонн насіння соняшнику. Основним видом діяльності ТОВ «ОптімусАгро Трейд» є переробка насіння соняшнику яка включає наступний асортимент продукції:

- Нерафінована соняшникова олія: Олія виробляється з використанням передових методів екстракції і продається як нерафінований продукт преміум-класу. Частка у виробництві складає 65%.
- Соняшниковий шрот (шрот): Цей багатий на білок побічний продукт гранулюється і широко використовується у виробництві кормів для тварин. 30% експортується у Єгипет та Туреччину.
- Лушпиння соняшника (Лушпиння): Цінний побічний продукт, що використовується в різних галузях промисловості.

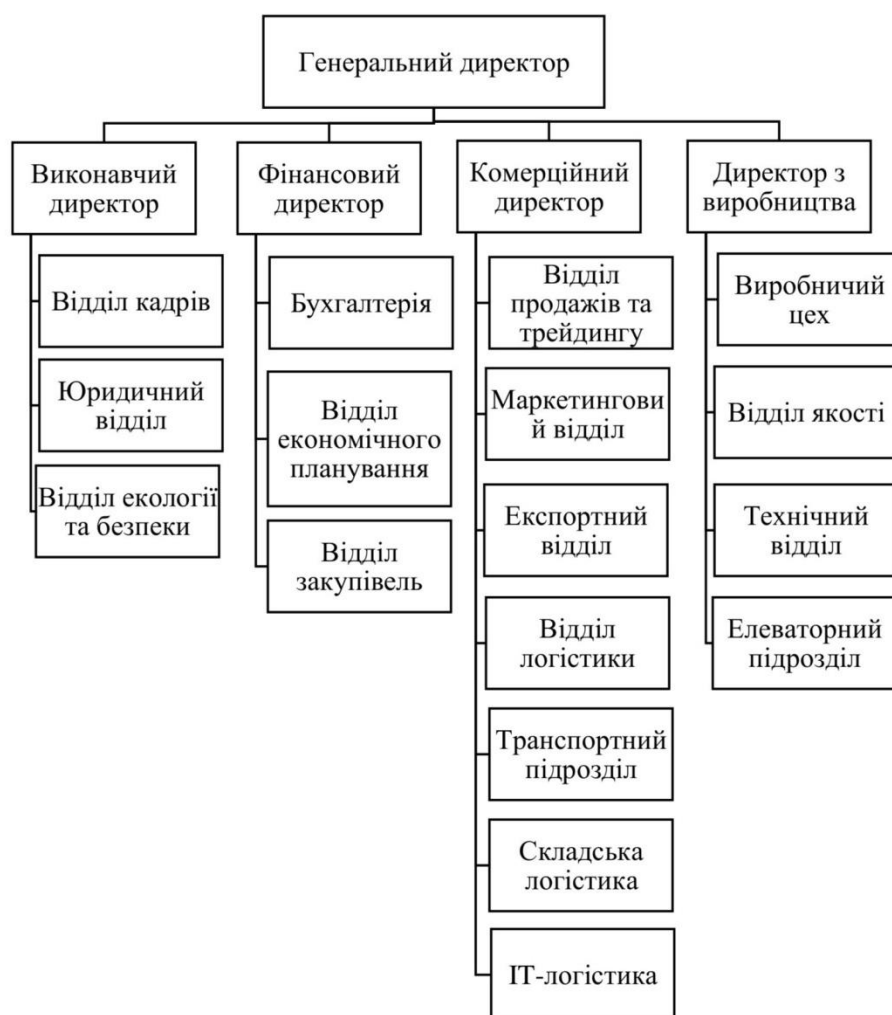
ТОВ «ОптімусАгро Трейд» займає помітне місце в українському агропромисловому ландшафті. Компанія отримала визнання завдяки своїм

рейтингам у національних галузевих дослідженнях. У 2017 році компанія посіла друге місце серед «Топ-10 виробників рослинної олії» та увійшла до п'ятнадцятки лідерів з виробництва соняшникового шроту та нерафінованої олії. У 2019 році була визнана одним з провідних експортерів соняшникової олії в Україні, на національному ринку Частка у виробництві олії складає 4,7% [39].

Основними напрямками експорту, який становить 60% виробництва, є країни Африки, Близького Сходу, Азії, Європи та Латинської Америки, такі як Єгипет, Марокко, Алжир, Китай, Індія, Пакистан, Сирія, Туреччина, Саудівська Аравія, Оман, Італія, Іспанія, Франція та Велика Британія. Така широка міжнародна присутність відображає здатність компанії адаптуватися до різних ринкових умов та її прихильність до якості, що, в свою чергу, зміцнює її репутацію надійного постачальника на світовому ринку соняшникової олії [31].

ТОВ «ОптімусАгро Трейд» створено у формі товариства з обмеженою відповідальністю та має чітко визначену структуру корпоративного управління. Організаційна структура підприємства представлена на рис 2.1. До складу Ради директорів та уповноважених представників входять досвідчені професіонали, які здійснюють нагляд як за прийняттям стратегічних рішень, так і за повсякденною діяльністю. Нинішню управлінську команду очолює генеральний директор Олена Буркатовська, яка разом пліч-о-пліч з командою: Андрій Закерничний – директор Запорізького ОЕЗ, Максим Конопатенко – директор департаменту операційної групи компанії, Роман Сузак – директор департаменту товарних потоків та Олександр Довгих – керівник зернового проекту, забезпечують дотримання Статуту компанії та ефективних методів управління. Ця команда підтримується комплексною організаційною структурою, яка включає фахівців з виробництва, контролю якості, логістики, фінансів та управління експортом[4].

Рис 2.1. Організаційна структура



Прозора звітність компанії та дотримання українського корпоративного законодавства значною мірою сприяють операційній стабільності та ефективності. Детальні записи, доступні через такі сервіси, як YouControl та Opentdatabot [25], демонструють дотримання вимог законодавства, від податкової реєстрації (як платника ПДВ з чинним свідоцтвом) до оновлення реєстраційних документів та фінансових звітів.

З фінансової точки зору, ТОВ «ОптимусАгро Трейд» демонструє значне зростання доходів та активів, не зважаючи на витрати на переналаштування логістики €2,5 млн, пов'язані з блокуванням портів. Наприклад, останні дані показують(див. таблицю 2.3), що компанія згенерувала дохід у розмірі кількох мільярдів гривень (дохід за 2024 рік наближається до 6,5 мільярдів гривень),

керуючи активами на суму понад 2,5 мільярда гривень[26]. Хоча чистий прибуток був від'ємним у деякі фінансові роки - про що свідчить чистий збиток у розмірі близько 117,5 млн грн у 2024 році - постійні інвестиції компанії в інфраструктуру, технології та розширення потужностей відображають її стратегічну орієнтацію на довгострокове зростання та завоювання частки ринку.

Таблиця 2.3

Фінансові показники (2020-2023 рр.)

	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	7 299 986	9 284 061	7 276 451	5 268 822
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-300 260	678 768	-1 242 738	421 365

Компанія є не лише високоефективним виробничим підприємством, а й ключовим гравцем у сфері закупівель та державних тендерів. Активна участь у державних і приватних тендерах на такі послуги, як складування, зберігання та транспортування, диверсифікує потоки доходів і зміцнює позиції компанії на ринку та складає 15% доходу. Ця тендерна діяльність у поєднанні з активною експортною діяльністю підкреслює універсальність бізнес-моделі компанії.

Хоча основним видом діяльності компанії залишається переробка соняшнику, ТОВ «ОптимусАгро Трейд» диверсифікувала свою діяльність у декілька додаткових напрямків (табл. 2.4) [31]. Диверсифікація не тільки зменшує ризики, пов'язані з волатильністю сільськогосподарських ринків, але й створює додаткові джерела доходу, які сприяють загальній стабільності компанії.

Таблиця 2.4

Структура діяльності підприємства

Напрямок діяльності	Опис
Виробництво соняшникової олії	Переробка насіння соняшнику на Запорізькому олійно-екстракційному заводі; виробництво рафінованої та нерафінованої соняшникової олії; щомісячна реалізація до 30 000 тонн олії.
Виробництво супутньої продукції	Виробництво соняшникового шроту (до 27 000 тонн щомісяця); виробництво гранульованого лушпиння (до 7 000 тонн щомісяця); виробництво лецитину.

Трейдинг сільськогосподарської продукції:	Закупівля зернових та олійних культур у сільгоспвиробників (співпраця з близько 1900 партнерами); експорт сільгосппродукції, зокрема соняшникової олії, шроту та зернових (частка експорту становить 80–95%).
Елеваторні послуги	Зберігання зернових та олійних культур на мережі 28 елеваторів (станом на 2022); Нікопольський елеватор має статус маршрутного підприємства, що дозволяє швидке завантаження великих партій (52 вагони за 36 годин); сертифікація елеваторів для експорту, зокрема ячменю до Китаю.
Логістика та транспортування	Організація перевезень сільгосппродукції залізничним і автомобільним транспортом; забезпечення логістики для експорту через порти та внутрішніх поставок.
Лабораторний контроль якості	Власна випробувальна лабораторія, акредитована за стандартами ДСТУ ISO/IEC 17025:2017 та ДСТУ EN ISO/IEC 17025:2019; контроль якості сировини та готової продукції.
Сертифікація та сталий розвиток	Отримання сертифікату ISCC EU (International Sustainability and Carbon Certification) для відповідності міжнародним стандартам сталого розвитку; дотримання фітосанітарних та інспекційних вимог для експорту.

Крім того, мережа з 12 елеваторів в різних областях України слугує не лише складом, а й стратегічним активом, що підвищує ефективність ланцюга поставок. Маючи потужність зберігання понад мільйон тонн сільськогосподарської продукції з 28 елеваторів по Україні, з якими підприємство має довгострокові зв'язки, ці об'єкти дозволяють компанії оптимізувати процеси закупівель та дистрибуції, забезпечуючи своєчасні поставки національним та міжнародним клієнтам [31].

Дивлячись у майбутнє, ТОВ «ОптимусАгро Трейд» має всі можливості для того, щоб продовжувати свій шлях зростання та інновацій в аграрному секторі. Стратегічні пріоритети компанії включають подальшу модернізацію виробничих потужностей, розширення експортної мережі та постійні інвестиції в сертифікацію якості та сталий розвиток. Проактивний підхід компанії до адаптації до ринкових тенденцій, таких як зростаючий попит на високоякісні сертифіковані продукти харчування, дозволяє їй скористатися як новими можливостями, так і довгостроковими змінами у світовій торгівлі сільськогосподарською продукцією.

Загалом, ТОВ «ОптімусАгро Трейд» є гарним прикладом сучасного вертикально інтегрованого агробізнесу. Маючи потужну спадщину, великі виробничі потужності, диверсифіковану діяльність та чітку прихильність до якості та дотримання нормативних вимог, компанія не тільки закріпила свою провідну позицію на українському ринку соняшникової олії, але й встановила вражаючу присутність на міжнародній арені. Подальший розвиток компанії, підкріплений стратегічними інвестиціями та ринково орієнтованими інноваціями, обіцяє забезпечити їй роль провідного гравця в українській аграрній економіці на довгі роки.

2.2 Аналіз рівня плинності кадрів на підприємстві ТОВ «ОптімусАгро Трейд»

Згідно з загальнодоступними джерелами, в ТОВ «ОптімусАгро Трейд» на кінець 2024 року працює 1343 осіб. У компанії з такою великою кількістю працівників склад персоналу, як правило, поділяється на кілька основних напрямків(див. таблицю 2.5)[31]:

Таблиця 2.5

Структура персоналу підприємства за напрямками діяльності

Напрямок діяльності	Чисельність	Основні посади	Ключові вимоги до працівників
Виробництво та операції	55% 740 осіб	Оператори машин, інженери, технічний персонал, логісти	Технічні навички, сертифікати з безпеки, досвід у роботі на виробництві
Управління та адміністрування	10% 133 осіб	Топ-менеджери, фінансові спеціалісти, HR, юристи	Вища освіта, досвід у стратегічному управлінні
Продажі та експорт	20% 270 осіб	Менеджери з продажу, координатори експорту, маркетологи	Знання мов, досвід міжнародних угод, комунікабельність
Функції підтримки	15% 200 осіб	ІТ-спеціалісти, бухгалтерія,	Профільна освіта, володіння

		адміністративний персонал	спеціалізованими програмами
--	--	---------------------------	-----------------------------

В аграрному секторі – і особливо на великих переробних підприємствах – на рівень плинності робочої сили впливають кілька факторів [28]:

Перш за все це тип роботи, виробничі та операційні функції у виробничому середовищі часто є фізично складними і можуть мати вищий рівень плинності порівняно з офісними функціями. Сезонні коливання сільськогосподарського виробництва та ринкового попиту також можуть призвести до тимчасових змін у кількості персоналу.

По-друге, на сільськогосподарську галузь, яка в Україні є сектором, впливають економічні та регіональні фактори. Економічні умови, регіональні тенденції на ринку праці та конкуренція за кваліфіковану робочу силу можуть впливати на плинність кадрів. У періоди швидкого зростання або високої волатильності ринку плинність кадрів може бути вищою, оскільки працівники шукають кращі можливості або через циклічність сільськогосподарських робіт.

Сучасні агропідприємства зазвичай інвестують у стратегії закріплення персоналу, такі як конкурентоспроможна заробітна плата, навчальні програми, можливості професійного розвитку та заохочення за результатами роботи. Якщо ТОВ «ОптимусАгро Трейд» дотримуватиметься найкращих практик, воно, ймовірно, вживатиме заходів для мінімізації плинності кадрів, особливо серед критично важливих спеціалістів та керівництва.

У порівнянних компаніях сільськогосподарської галузі річні показники плинності кадрів можуть значно відрізнятися. Для виробничого персоналу плинність кадрів на рівні 15-25% на рік не є рідкістю на висококонкурентних ринках. Для управлінських і допоміжних функцій плинність кадрів, як правило, нижча - часто в однозначних або низьких двозначних цифрах - через більш стратегічний характер цих функцій та інвестиції в розвиток лідерських якостей.

Ключові фактори, що впливають на стабільність робочої сили на підприємстві відображені у таблиці 2.6:

Таблиця 2.6

Фактори, що впливають на стабільність робочої сили

Фактор	Вплив на працівників
Обсяг та різноманітність діяльності	Плинність кадрів у виробничих та логістичних функціях може бути вищою через операційні потреби, тоді як плинність кадрів в управлінських та спеціалізованих допоміжних функціях може бути нижчою.
Фінансові стимули та пільги	Організації, що працюють у великих масштабах, часто застосовують структуровані діапазони заробітної плати, премії за результатами роботи та соціальні пакети для утримання талановитих працівників.
Навчання та професійний розвиток	Інвестиції в постійний професійний розвиток та внутрішні навчальні програми можуть допомогти зменшити плинність кадрів. Працівники, які бачать чіткий шлях свого професійного розвитку та вдосконалення навичок, з більшою ймовірністю залишаються в організації. Наявність спеціалізованої HR-команди, яка фокусується на цих аспектах, може бути важливим інструментом утримання персоналу.
Робоче середовище та корпоративна культура	Позитивне робоче середовище, дотримання стандартів безпеки та чітка корпоративна культура також можуть зменшити плинність кадрів. У сільськогосподарській галузі, де притаманні операційні ризики та фізична праця, сильний акцент на безпеці та моральному дусі працівників має вирішальне значення.

На плинність кадрів у сільському господарстві значною мірою впливають умови праці та моделі зайнятості [5]. Транснаціональні агрокомпанії розробили інноваційні кадрові політики, які також пропонують відповідні підходи для українських фермерських господарств. Сільському господарству притаманна сезонність, що традиційно призводить до укладання короткострокових трудових договорів. Однак міжнародні компанії все частіше покладаються на гнучкі, але стабілізуючі моделі для утримання працівників. Для розуміння причин плинності кадрів на підприємстві важливо враховувати не лише умови праці, а й характер оформлення трудових відносин. Види трудових договорів, що укладаються з працівниками, безпосередньо впливають на стабільність персоналу (Таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Види трудових договорів

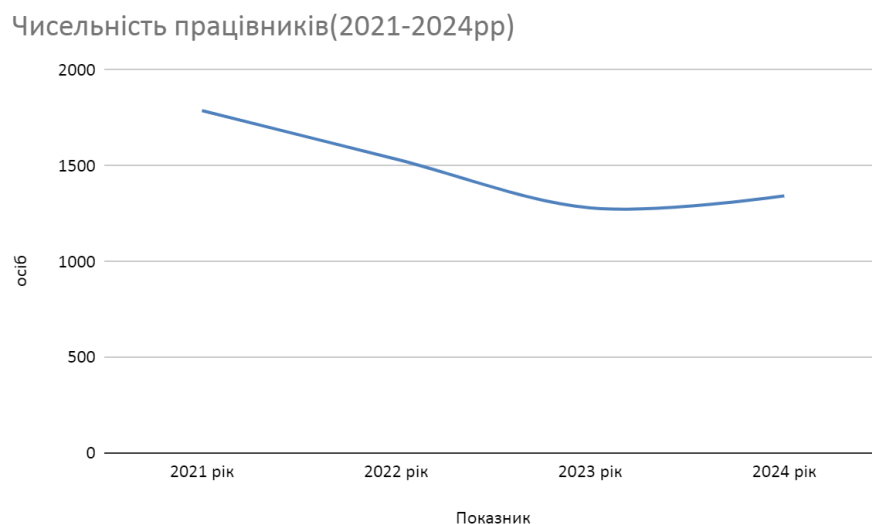
Вид трудового договору	Опис	Приклад застосування
Безстроковий	Укладається на невизначений строк. Найпоширеніший тип договору.	Постійна робота бухгалтера, менеджера, оператора елеватора.
Строковий	Укладається на певний строк (не більше 5 років), якщо цього потребують умови.	Робота на сезонних роботах, заміна працівника у відпустці по догляду.
На період виконання певної роботи	Чинний до завершення конкретного завдання чи проєкту.	Працевлаштування монтажника на час будівництва зерносховища.
Сезонний	Укладається для виконання сезонних робіт, що повторюються у певні періоди.	Збір урожаю, робота на сушарці під час жнив.
Цивільно-правовий договір (ЦПД)	Не є трудовим, регулює надання послуг або виконання робіт.	Договір із фрілансером на розробку сайту або ремонту техніки.

У такій компанії, як ТОВ «ОптимусАгро Трейд», поєднання зовнішнього економічного тиску, фізично складного характеру виробничої роботи та внутрішньої динаміки кар'єрного розвитку й управлінських практик впливає як на звільнення, так і на добровільну плинність кадрів. Хоча деякі звільнення можуть бути неминучими через ринкові умови або ініціативи з реструктуризації, зусилля, спрямовані на покращення утримання працівників, можуть бути зосереджені на розширенні можливостей для професійного розвитку, забезпеченні конкурентоспроможної компенсації, формуванні сприятливої культури лідерства та вирішенні проблем балансу між роботою та особистим життям[14]. Спеціальні стратегії утримання персоналу, спрямовані на ці сфери, можуть допомогти стабілізувати робочу силу та зменшити негативний вплив високої плинності кадрів у такому важливому секторі.

Аналіз плинності кадрів у виробничому секторі ТОВ «ОптимусАгро Трейд» вказує на складну, але добре структуровану робочу силу, типову для великих агропромислових компаній. Чисельність працівників компанії на кінець 2024 року складає 1343 особи, розподілені між виробництвом, управлінням, продажами та підтримкою, і на плинність кадрів впливають такі фактори, як фізичні вимоги до

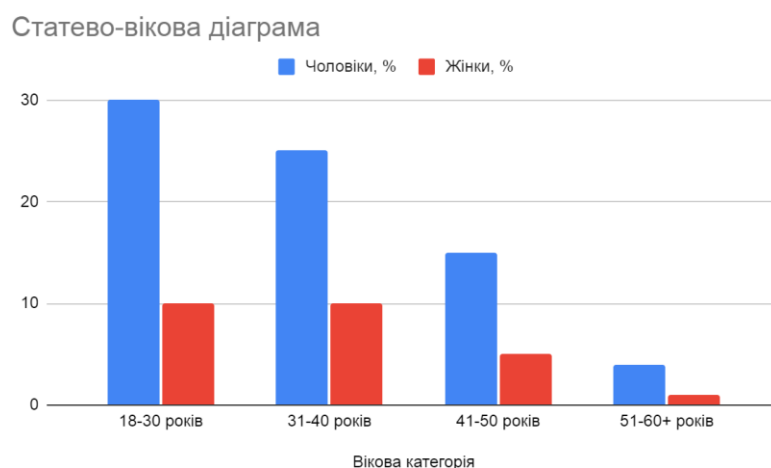
виробничої роботи, конкурентні умови на ринку праці та ефективність внутрішньої кадрової політики.

Рис 2.2. Чисельність працівників



Для глибшого розуміння структури трудових ресурсів підприємства доцільно провести аналіз не лише загальної чисельності персоналу, а й його якісних характеристик. Зокрема, важливим є вивчення статеві-вікової структури працівників, що дозволяє оцінити рівень кадрового потенціалу, виявити можливі ризики, пов'язані зі старінням персоналу або дисбалансом у гендерному складі, а також сформулювати обґрунтовані управлінські рішення щодо розвитку та збереження трудових ресурсів.

Рис 2.3. Статеві-вікова діаграма працівників



Аналіз структури працівників ТОВ «ОптимусАгро Трейд» за статтю та віком свідчить про значний гендерний дисбаланс на користь чоловіків (74%), що зумовлено специфікою виробничих процесів, які потребують фізичної витривалості, тоді як жінки (26%) переважно зайняті в адміністративно-офісних підрозділах, лабораторіях або на допоміжних посадах. У віковому розрізі домінують працівники до 40 років: найбільшу частку становлять молоді спеціалісти віком 18–30 років (40%), що пов'язано з сезонністю робіт і невисокими кваліфікаційними вимогами, а група 31–40 років займає 35%. Частка старших вікових груп суттєво менша: 41–50 років — 20%, а 51–60+ років — лише 5%, що пояснюється досягненням пенсійного віку, зниженням фізичної витривалості та впливом мобілізаційних процесів. Така динаміка може створювати ризики для кадрової стабільності та передачі професійного досвіду, що потребує уваги з боку кадрової служби підприємства.

Інвестуючи в конкурентоспроможну компенсацію, всебічне навчання, кар'єрний розвиток та високу залученість працівників, ТОВ «ОптимусАгро Трейд» може надалі стабілізувати свою робочу силу, зменшити витрати на плинність кадрів та підтримувати потужну операційну спроможність. Такий підхід не тільки підтримує щоденну ефективність, але й створює стійку кадрову стратегію, яка може адаптуватися до ринкових коливань і забезпечити довгострокове зростання компанії та конкурентну перевагу в динамічному аграрному секторі України.

2.3 Вплив руху кадрів на ефективність діяльності ТОВ «ОптимусАгро Трейд»

Плинність кадрів у виробничо-орієнтованій компанії, такій як ТОВ «ОптимусАгро Трейд», може мати кілька прямих і непрямих наслідків, які впливають на ефективність, якість і безперервність виробничого процесу. Загальні тенденції в агробізнесі надають корисну інформацію про те, як плинність кадрів може впливати на виробництво. В першу чергу активна плинність кадрів впливає на втрату кваліфікованої робочої сили. На високопродуктивному переробному

підприємстві досвідчені оператори машин і технічний персонал відіграють вирішальну роль у підтримці безперебійного виробничого потоку. Коли ці працівники звільняються, втрата їхнього досвіду призводить до зниження операційної ефективності. Нові працівники часто потребують значного періоду навчання, перш ніж вони зможуть працювати на тому ж рівні, що призводить до тимчасового уповільнення виробництва.

Також, це має свій вплив на цілісність робочих процесів. Плинність кадрів може порушити безперервність виробничих графіків. Звільнення ключового персоналу може змусити працівників, які залишилися, взяти на себе додаткові зміни або скоригувати виробничі графіки, що може призвести до затримок у виробництві. Це може призвести до недотримання термінів виконання замовлень, що вплине як на внутрішні ланцюги поставок, так і на експортні зобов'язання.

Вищезгадані наслідки свою чергу це впливають на зниження контролю якості. Досвідчені працівники часто добре знайомі зі стандартами якості та протоколами безпеки компанії. Висока плинність кадрів означає, що виробничий процес може страждати від прогалин у контролі якості, оскільки нові або менш досвідчені працівники можуть бути не так добре знайомі зі строгими стандартами, які застосовуються до переробки насіння соняшнику на олію, шрот і лушпиння. Це може призвести до невідповідності якості продукції та підвищеного ризику помилок.

Також перехід кваліфікованих фахівців сприятиме підвищенню ризиків для безпеки працівників виробництва. У галузях, де використовується важке обладнання та складні технологічні системи, безпека має першорядне значення. Працівники перехідного періоду можуть бути менш підготовленими до безпечного використання обладнання, що підвищує ризик нещасних випадків на виробництві. Ці нещасні випадки не лише завдають шкоди працівникам, але й можуть призвести до дорогих простоїв та юридичних наслідків.

Підсумовуючи, плинність кадрів у ТОВ «ОптимусАгро Трейд» може спричинити перебої в роботі, знизити якість продукції, підвищити ризики для безпеки та збільшити операційні витрати. Вирішення цих проблем часто вимагає

інвестицій в ефективні навчальні програми, утримання кваліфікованих працівників за допомогою конкурентоспроможної компенсації та чітких кар'єрних шляхів, а також впровадження проактивних управлінських стратегій для підтримки стабільності робочої сили. Ці зусилля допомагають гарантувати, що виробничий процес залишається стійким і відповідає вимогам національних і міжнародних ринків.

ТОВ «ОптімусАгро Трейд» позиціонує себе не лише як провідну компанію з переробки та експорту соняшнику, а й як організацію, що цінує високі стандарти в управлінні персоналом. Компанія публічно декларує такі основні цінності, як сталий розвиток, компетентність, надійність та відповідальність. Ці цінності лежать в основі її загального підходу до людських ресурсів і формують основу її кадрової політики [31]. Узгоджуючи свою кадрову стратегію з цими принципами, компанія демонструє свою прихильність до створення робочого середовища, яке сприяє професійному зростанню, підзвітності та довгостроковій стабільності.

Прийняття міжнародно визнаних стандартів, таких як ISO 22000:2018 та ISCC EU, ще більше ілюструє прихильність компанії до якості як у виробництві, так і у внутрішніх процесах. Хоча ці сертифікати в першу чергу спрямовані на безпеку харчових продуктів та екологічну ефективність, вони також опосередковано відображають внутрішню культуру та процеси організації, включаючи те, як навчають, керують та утримують працівників.

Ефективна кадрова політика починається з правильних процедур найму та адаптації [17]. Для компанії, що працює у великих масштабах, особливо у високотехнологічному агробізнесі, здатність залучати та інтегрувати таланти має вирішальне значення. У конкурентній галузі, де технічні навички та досвід роботи мають важливе значення, компанія, схоже, інвестує у пошук кандидатів, які не тільки відповідають технічним вимогам, але й відповідають її основним цінностям. Наголошуючи на таких компетенціях, як надійність і підзвітність, під час процесу найму, компанія прагне створити команди, які є технічно компетентними та культурно адаптованими.

Ефективний найм і адаптація допомагають зменшити ризики, пов'язані з плинністю кадрів, гарантуючи, що нові працівники добре підготовлені до швидкого та ефективного входження в роботу [17]. У таких середовищах, як виробничі підприємства, де кожна функція має важливе значення для безперервності роботи, добре виконаний процес адаптації є життєво важливим для дотримання стандартів безпеки та якості продукції. Зусилля компанії дотримуватися міжнародних стандартів та інвестувати в удосконалення технологічних процесів передбачають, що адаптація буде структурованою та всеосяжною. Надійний процес адаптації зводить до мінімуму час, необхідний новим працівникам для досягнення повної продуктивності, зменшує плинність кадрів і забезпечує стабільність операційних показників.

Безперервне навчання та розвиток є наріжним каменем ефективної кадрової політики. В аграрному секторі, де технологічний прогрес та оптимізація процесів є життєво важливими, безперервне навчання є необхідним. Прихильність компанії «ОптимусАгро Трейд» міжнародним стандартам, таким як ISO 22000, означає, що співробітники регулярно проходять навчання з контролю якості, безпеки та передового досвіду роботи. Характер виробничої роботи, особливо на великих агропідприємствах, вимагає від працівників постійної обізнаності з новітніми технологіями та протоколами безпеки. Навчальні програми, які зосереджені на цих аспектах, не лише підвищують компетентність працівників, але й забезпечують дотримання галузевих і регуляторних стандартів.

Компанія «ОптимусАгро Трейд» отримала зовнішнє визнання за свою ефективну ділову практику, що підтверджується нагородою «Лідер року 2018» від Національного бізнес-рейтингу, який визнав її одним з найефективніших підприємств України у своїй галузі. У той час як багато великих компаній стикаються з обмеженою кар'єрною мобільністю, такі досягнення можуть свідчити про культуру, що цінує постійне вдосконалення та професійне зростання. Пропонуючи співробітникам можливості для розвитку та чіткі кар'єрні шляхи, компанія не лише підвищує їх залученість, але й зменшує плинність кадрів за власним бажанням.

У високо інтегрованому операційному середовищі міжфункціональне навчання може бути корисним. Працівники, які розуміють різні частини виробничого процесу, не тільки стають більш універсальними, але й краще розуміють загальний робочий процес організації. Такий цілісний підхід до навчання сприяє командній роботі та підвищує загальну операційну ефективність. Інвестиції в навчання та розвиток є ефективною стратегією зменшення плинності кадрів, оскільки вони підвищують задоволеність роботою та лояльність працівників. Коли працівники відчують, що організація зацікавлена в їхньому розвитку, вони з більшою ймовірністю залишатимуться залученими та сприятимуть довгостроковому успіху бізнесу.

У сучасному бізнесі конкурентоспроможність компанії багато в чому залежить від її здатності утримувати та залучати кваліфікованих працівників. Ефективні стратегії в цій сфері не лише зменшують плинність кадрів, але й підвищують мотивацію, продуктивність і лояльність персоналу. В умовах ринкових викликів такі підходи стають ключовим інструментом стабільного розвитку організації.

Утримання працівників має вирішальне значення для мінімізації негативного впливу плинності на виробництво. Висока плинність кадрів, особливо серед кваліфікованих операторів і технічного персоналу, може порушити безперервність виробництва, поставити під загрозу контроль якості та підвищити ризики безпеки. Практики «ОптимусАгро Трейд» свідчать про проактивний підхід до утримання працівників.

Кадрова політика компанії, включає програми визнання, спрямовані на визнання виняткових результатів роботи. Незалежно від того, чи це офіційні нагороди, премії чи інші заохочення, визнання допомагає зміцнити цінності компанії та демонструє вдячність за внесок працівників. Цей вид позитивного підкріплення має вирішальне значення для підтримання високого рівня мотивації та задоволеності роботою.

Фізично складний характер роботи в агробізнесі означає, що здоровий баланс між роботою та особистим життям є надзвичайно важливим. Пропонуючи гнучкий графік, достатню кількість вихідних та сприяючи добробуту працівників, компанія

може запобігти вигоранню та покращити утримання працівників. Заходи щодо балансу між роботою та особистим життям особливо важливі в галузях, де тривалий робочий день і високий рівень стресу є звичним явищем.

Регулярні опитування працівників, співбесіди при звільненні та співбесіди з керівниками є важливими інструментами для оцінки та вдосконалення кадрової політики. Хоча результати внутрішніх опитувань не є загальнодоступними, про існування таких практик часто можна зробити висновок із загального прагнення організації до постійного вдосконалення. Механізми зворотного зв'язку дозволяють керівництву виявляти та вирішувати проблеми до того, як вони призведуть до плинності кадрів, сприяючи створенню більш стабільного робочого середовища.

На конкурентному ринку праці пропозиція заробітної плати та пільг на рівні або вище ринкового має важливе значення для утримання працівників. Хоча точні цифри є конфіденційними, розмір організації та її зовнішня репутація свідчать про те, що компенсація є достатньо конкурентоспроможною для залучення та утримання талантів. Забезпечення належної винагороди в поєднанні з бонусами за результатами роботи та комплексними соціальними пакетами є важливою стратегією утримання персоналу.

Ефективні стратегії утримання мають безпосередній вплив на виробничий процес, зменшуючи простой, пов'язані з плинністю кадрів, підтримуючи інституційні знання та забезпечуючи стабільну та кваліфіковану робочу силу. У виробничому середовищі навіть короткі періоди плинності можуть спричинити значні перебої, тому проактивні заходи щодо утримання персоналу є критично важливими для забезпечення безперервності виробництва.

Ефективність кадрової політики визначає конкурентоспроможність підприємства, впливаючи на продуктивність, лояльність персоналу та стабільність робочого середовища. Її оцінка дозволяє виявити слабкі місця, оптимізувати витрати на персонал та забезпечити стратегічний розвиток компанії. На основі наявної інформації та найкращих галузевих практик ефективність кадрової політики «ОптімусАгро Трейд» можна оцінити за кількома параметрами:

Перш за все відповідність цінностям компанії, задекларовані цінності компанії – сталий розвиток, компетентність, надійність та підзвітність – послідовно відображаються в її діловій практиці та сертифікатах. Така узгодженість свідчить про те, що кадрова політика спрямована на зміцнення бажаної корпоративної культури, яка має вирішальне значення для довгострокового успіху.

По-друге, це прийняття міжнародних стандартів, впровадження таких стандартів, як ISO 22000:2018 та ISCC EU, вимагає суворих внутрішніх процесів, включаючи навчання співробітників та управління якістю. Ці стандарти є показниками зрілої та ефективної кадрової політики, яка ставить на перше місце не лише якість продукції, а й безперервний розвиток працівників.

Також, не останню роль відіграє зовнішнє визнання та нагороди, наприклад, звання «Лідер року», є індикатором ефективності кадрової політики. Ці нагороди часто є результатом поєднання високих операційних показників та раціональних управлінських практик, на які впливає якість кадрової політики.

Наступною ознакою є ініціативи, що сприяють залученню та утриманню працівників, хоча внутрішні показники не розкриваються, акцент на навчанні, визнанні, кар'єрному розвитку та балансі між роботою та особистим життям свідчить про комплексний підхід до підвищення залученості працівників. Ці ініціативи мають вирішальне значення для зменшення плинності кадрів, забезпечення операційної безперервності та підтримання високого рівня продуктивності.

Безпосередній вплив кадрової політики на виробництво можна побачити у здатності компанії підтримувати контроль якості та відповідати вимогам внутрішнього та експортного ринків. Мінімізуючи плинність кадрів і забезпечуючи належне навчання та підтримку працівників, компанія знижує ризик затримок у виробництві, дефектів якості та інцидентів, пов'язаних з безпекою.

Про ефективність кадрової політики компанії «ОптимусАгро Трейд» можна судити з її публічних зобов'язань, прийняття міжнародних стандартів, зовнішніх нагород та загальних галузевих практик. Підприємство демонструє стратегічний підхід до управління людськими ресурсами, узгоджуючи свою кадрову політику з

основними цінностями, інвестуючи в навчання та розвиток, а також впроваджуючи політику утримання персоналу, яка враховує як операційні, так і соціальні інтереси працівників.

Компанія розробила кадрову політику, яка підтримує її виробничі та загальні бізнес-цілі, зосереджуючись на ефективному підборі персоналу, комплексному вступному інструктажі, безперервному розвитку та проактивних стратегіях утримання персоналу. Завдяки постійному вдосконаленню та дотриманню високих стандартів, кадрова політика компанії слугує ключовим важелем для досягнення операційної досконалості та сталого зростання, гарантуючи, що робоча сила залишається важливим фактором майбутнього успіху. Такий комплексний підхід не лише мінімізує негативний вплив плинності кадрів на виробничий процес, але й сприяє довгостроковій організаційній стабільності та конкурентній перевазі на складному сільськогосподарському ринку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ЗМЕНШЕННЯ ПЛИННОСТІ КАДРІВ У ВИРОБНИЧОМУ СЕКТОРІ

3.1. Міжнародний досвід управління плинністю кадрів

Ефективне управління плинністю кадрів є серйозною проблемою для промисловості в усьому світі, особливо в таких секторах, як сільське господарство, виробництво та логістика, де висока плинність кадрів може призвести до зриву бізнесу та зростання витрат. Компанії, які успішно утримують своїх працівників, отримують вигоду від вищої продуктивності, збереження інституційних знань і більшої конкурентної переваги. Компанії в усьому світі розробили різноманітні стратегії – від розвитку лідерства та гнучкої організації роботи до розширеної прогностичної аналітики – для боротьби з плинністю кадрів. Аналізуючи передовий міжнародний досвід, культурні впливи та технологічні інновації, ми можемо отримати важливу інформацію для створення стабільної та залученої робочої сили.

Плинність кадрів є складною проблемою, особливо в агробізнесі, яка посилюється сезонним характером зайнятості, міграцією сільського населення та часто нестабільними умовами праці. У той час як компанії в Західній Європі мають порівняно стабільну робочу силу завдяки інституціоналізованим моделям утримання персоналу, українські сільськогосподарські компанії борються з надзвичайно високими показниками плинності кадрів – через структурний дефіцит, наслідки війни та міграцію кваліфікованих працівників до сусідніх країн ЄС.

В контексті сільськогосподарського сектору плинність робочої сили включає не лише добровільну чи вимушену заміну працівників, але й системні фактори, такі як

- Сезонність: До 60% українських працівників, які збирають врожай, працюють лише тимчасово [30].
- Відтік сільського населення: Україна щороку втрачає ~2% сільського населення через урбанізацію або міграцію [5].
- Нестабільність, пов'язана з війною: внутрішньо переміщені особи та призов до армії дестабілізують фермерські структури.

Плинність кадрів в аграрній галузі є глобальною проблемою, але деякі міжнародні компанії розробили успішні стратегії утримання кваліфікованої робочої сили - навіть у складних умовах, таких як сезонна робота або робота в сільській місцевості. У цьому розділі проаналізовано підходи провідних агрокомпаній, таких як Cargill та Bayer Crop Science, чії дії можуть слугувати моделями для українських підприємств.

Cargill, один з найбільших світових сільськогосподарських трейдерів, покладається на поєднання фінансових стимулів, соціальної інфраструктури та довгострокових програм підвищення кваліфікації для утримання працівників у віддалених регіонах. Це цілорічні моделі зайнятості, диверсифікація означає, що сезонні працівники можуть бути задіяні і в низькі місяці. Наступне це місцеві програми охорони здоров'я та освіти, такі як, мобільні клініки та партнерство з професійно-технічними навчальними закладами покращують якість життя працюючих сімей [32]. Таким чином, для України, особливо в регіонах з обмеженим доступом до державних послуг, розширення соціальної інфраструктури може бути ефективнішим за суто фінансові стимули у підвищенні лояльності працівників.

Bayer Crop Science зменшує свою залежність від ручної сезонної праці завдяки точному землеробству та автоматизації, водночас утримуючи кваліфікованих працівників завдяки привабливим робочим моделям. Першим кроком є сертифіковане підвищення кваліфікації, яке перетворює працівників на фахівців, яких важко замінити. Наступним є гнучкі системи ротації – працівники переключаються між польовими роботами, лабораторією та продажами, що зменшує монотонність та розширює навички. У той час як «Байєр» має високо автоматизовані ферми в Німеччині та Бразилії, в Україні часто бракує інвестиційних

коштів. Тим не менш, пілотні проекти Польщі показують, що навіть невеликі фермерські господарства можуть заощадити витрати і збільшити кількість робочих місць у довгостроковій перспективі завдяки лізингу моделей сільськогосподарських роботів.

Сільськогосподарська галузь в Європі демонструє різні підходи до управління плинністю кадрів - від високо механізованих операцій у Нідерландах до сезонних моделей у Польщі. Польща перетворилася на один з найважливіших сільськогосподарських ринків в ЄС, не в останню чергу завдяки цілеспрямованому управлінню сезонною трудовою міграцією, особливо з України. Завдяки спрощенню процедури отримання дозволів на роботу для сезонних працівників, обов'язкове медичне страхування для іноземних працівників та співпраці з українськими трудовими брокерами для запобігання експлуатації коефіцієнт плинності кадрів на польських плодоовочевих фермах знизився на 22% (з 35% до 13%) між 2018 і 2023 роками [39].

Сільськогосподарський сектор Німеччини має один з найнижчих показників плинності робочої сили в Європі – головним чином завдяки тривалому підвищенню кваліфікації персоналу. Факторами успіху – подвійна система (компанія + професійно-технічне училище) створює кваліфіковану робочу силу [7]. Коефіцієнт утримання після навчання на рівні 74%. Нідерланди використовують моделі автоматизації та робочого часу для мінімізації сезонності. Наприклад, інноваційні підходи до зменшення ручної праці в сільському господарстві включають використання теплиць з автоматизованим зрошенням та збором врожаю, що знижує потребу в робочій силі на 40%, а також застосування роботів для доїння (наприклад, Lely Farms) або боротьби з бур'янами (AgroIntelli).

Гнучкі трудові контракти, такі як річні рахунки робочого часу, забезпечують рівномірне завантаження потужностей, а моделі неповного робочого дня для студентів чи пенсіонерів допомагають закривати потреби у пікові періоди. Наприклад, коефіцієнт плинності кадрів у голландських сільськогосподарських підприємствах становить лише 8% (2023), тоді як в Україні – 34%, проте високі інвестиційні витрати залишаються викликом для малих і середніх підприємств

(табл. 3.1.). Для запозичення досвіду в Україні можна реалізувати пілотні проекти з лізинговими моделями для сільськогосподарських робіт за підтримки держави, а також розглянути модульні теплиці, які можуть мати нижчі витрати на будівництво порівняно з Нідерландами.

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз стратегій утримання персоналу країн Європи

Країна	Основна стратегія	Коефіцієнт плинності кадрів(2023)	Актуальність для України
Польща	Управління міграцією	18%	Робочі візи для мігрантів
Німеччина	Вища освіта при підприємстві	11%	Запровадження дуальної системи освіти
Нідерланди	Гнучкість завдяки технологіям	8%	Просування лізингу робототехніки

У сільському господарстві європейські країни впроваджують ефективні моделі організації праці, які можуть бути корисними для України. Наприклад, на іспанських оливкових плантаціях поділ роботи передбачає, що двоє працівників працюють на повну ставку, але в різні сезони: один у період збору врожаю, а інший — у сезон догляду, що забезпечує безперервність бізнесу та знижує витрати на адаптацію персоналу.

Розвиток несезонних бізнес-моделей у сільському господарстві значно знижує плинність кадрів, забезпечуючи стабільну зайнятість протягом року. В Італії виноградарі успішно реалізують концепцію агротуризму, пропонуючи туристам цілорічні дегустації вин, кулінарні майстер-класи та послуги проживання, що дозволило перевести 80% сезонних працівників на постійні контракти (за даними Coldiretti за 2023 рік).

Культурні та правові фактори суттєво впливають на плинність кадрів у сільському господарстві, формуючи різні моделі зайнятості в Україні та Європі. В Україні переважають короткострокові контракти, відсутність соціальних гарантій для сезонних працівників і вплив війни на трудові ресурси, тоді як у Західній Європі

(Німеччина, Нідерланди) діє жорстке регулювання: гарантована мінімальна заробітна плата, медичне страхування та колективні договори, що захищають працівників у разі неврожаю. У Східній Європі (Польща, Румунія) спостерігається змішана система — від обов’язкового страхування для мігрантів у Польщі до високого рівня неформальної зайнятості в Румунії.

Культурні традиції також формують трудову мобільність: для України характерна масова еміграція через значну різницю в заробітках, особливо після початку війни, коли мільйони внутрішньо переміщених осіб тимчасово зайнялися сільським господарством. У Західній Європі, навпаки, працівники частіше пов’язують себе з фермерством як із покликанням, а технологізація зменшує залежність від ручної праці. Польща ж виступає як проміжна ланка, де українські сезонні працівники залишаються мобільними, повертаючись, коли локальні зарплати зростають.

Ці відмінності показують, що для зменшення плинності кадрів Україні необхідно не лише вдосконалювати трудове законодавство, а й враховувати культурні особливості. Підвищення соціальних гарантій, легалізація зайнятості та створення умов для стабільної роботи поза сезоном могли б зробити аграрний сектор більш привабливим для працівників. Одночасно важливо розвивати технології, щоб зменшити залежність від ручної праці та запобігти масовій міграції кваліфікованих кадрів.

Таблиця 3.2

Вплив на плинність робочої сили

Фактор	Україна	Західна Європа	Східна Європа
Правовий захист	Низький → Високі коливання	Високий → Низькі коливання	Середній → Змішаний
Рівень заробітної плати	Низький (≈2 євро/год)	Високий (12+ євро/год)	Середній (5-7 євро/год)
Міграційна культура	Поширена еміграція	Місцеві зв’язки	Маятникова міграція

З усього описаного вище, міжнародний досвід свідчить, що український аграрний сектор потребує комплексних змін для подолання високої плинності

кадрів, яка у разі перевищує показники Західної Європи. Головними причинами є сезонність зайнятості, низькі заробітні плати та технологічне відставання. У той час як Німеччина досягає стабільності через дуальну освіту та кооперативи, а Нідерланди – завдяки автоматизації та гнучкому графіку, Україні необхідно терміново впроваджувати як прості рішення (мобільний облік робочого часу), так і довгострокові стратегії (ротація персоналу, євро інтегроване навчання).

3.2 Рекомендації для підприємства ТОВ «ОптимусАгро Трейд» щодо зменшення плинності кадрів

Зниження плинності кадрів на ТОВ «ОптимусАгро Трейд» потребує системного аналізу поточних проблем та цілеспрямованого впровадження заходів. Центральною відправною точкою є впровадження структурованих вступних програм, які дають змогу новим працівникам легко розпочати роботу. Крім того, слід налагодити партнерство з професійно-технічними навчальними закладами та регіональними центрами зайнятості для набору молодих кваліфікованих працівників з регіону. Програма наставництва, в рамках якої досвідчені працівники супроводжують новачків, також може зміцнити лояльність до компанії та закріпити внутрішні знання. Ці заходи не лише підвищують задоволеність роботою, але й створюють чіткі кар'єрні перспективи для довгострокового утримання працівників.

Надмірна плинність кадрів може виснажити ресурси та порушити безперервність діяльності підприємства, у той час як занадто стабільна робоча сила може призвести до стагнації, коли брак нових ідей пригнічує креативність, адаптивність і мотивацію. У таких галузях, як сільське господарство, де вирішальне значення мають як технічні ноу-хау, так і гнучкість, дуже важливо знайти баланс між утриманням досвідчених працівників і залученням свіжих талантів. Опір змінам, застарілі процедури або зниження мотивації серед працівників з великим стажем роботи є ознаками стагнації, щоб подолати це, компанія повинна робити цілеспрямовані кроки для збереження інституційних знань, одночасно розвиваючи

динамічну робочу силу. Щоб уникнути стагнації та гарантувати динамічну, творчу команду, ми розглянемо нижче методи залучення нових талантів.

1) Залучення студентів та молоді: Активний пошук молодих талантів, особливо студентів та випускників, які приносять енергію, свіжі перспективи та досвід роботи з новітніми технологіями, є однією з найкращих стратегій боротьби зі застоєм. Молоді фахівці можуть принести в аграрну галузь, яка часто покладається на старі методи, передові стратегії, що підвищують продуктивність і стійкість.

2) Програма «Молодий спеціаліст» та стажування: На базі підприємства можна створити структуровані програми стажування, які дають студентам реальний досвід роботи, співпрацюючи з технічними коледжами та аграрними університетами. Ці програми повинні охоплювати широкий спектр галузевих тем - від управління рослинництвом до аналітики агробізнесу - і давати студентам змогу поглибити свої знання в різних сферах. Програма «Молодий спеціаліст», на додаток до стажування, можуть допомогти подолати розрив між роботою на повну ставку та здобуванням освіти. Ці програми пропонують посади початкового рівня з наставництвом від досвідчених професіоналів до молодих випускників. Такі ініціативи сприяють інтеграції нових працівників у компанію та заохочують їх пропонувати інноваційні ідеї, створюючи позитивне робоче середовище. Крім того, студенти, які шукають гнучкий графік роботи, можуть знайти сезонну або часткову зайнятість привабливою, оскільки вона дає їм можливість отримати досвід без необхідності одразу ж брати на себе зобов'язання щодо повної зайнятості.

3) Цільові договори і контракти на підготовку кадрів: Можна запроваджувати програми, які пропонують фінансову допомогу студентам, що здобувають освіту в галузі сільського господарства, за умови, що одержувачі погоджуються відпрацювати в компанії певний час після закінчення навчання. Така стратегія є ефективною для подолання дефіциту кваліфікованих фахівців, сприяє формуванню лояльності та стійкої відданості справі, а також вирішенню фінансових перешкод, з якими часто стикаються студенти. Стипендіальна програма може оплачувати навчання студентів, які вивчають сільськогосподарську інженерію або агронома, в обмін на дворічну угоду про роботу після закінчення навчання.

Для успішної реалізації програми стажування та підготовки молодих спеціалістів потребують чітко визначених структур, таких як ролі, системи наставництва та процедури оцінювання. Для встановлення співпраці з університетами слід укласти офіційні угоди, які визначають очікування обох сторін. Щоб залучити різноманітних заявників, гранти та стипендії повинні мати чіткі кваліфікаційні вимоги та просту процедуру подання заявок. Для оцінки ефективності потрібно відстежувати ключові показники ефективності – кількість найнятих стажерів, рівень утримання молодих спеціалістів та впровадження нових ідей чи технологій, запропонованих молодими талантами.

Окрім запобігання стагнації, така тактика налаштовує бізнес на довгостроковий успіх у секторі, який швидко змінюється. Це допоможе створити динамічну та далекоглядну культуру, розвиваючи динамічну та інклюзивну робочу силу, яка балансує між знаннями досвідчених працівників та креативністю молодих талантів.

Моделі ротації персоналу ефективно запобігають монотонності праці та розширюють професійні компетенції, що є ключовим чинником для утримання працівників. Цей метод заохочує адаптивність, захищає від вигорання та культивує культуру безперервної освіти та співпраці, допомагає оживити свої команди, вдосконалити навички та гарантувати обмін новими ідеями, використовуючи поточний досвід, заохочуючи мобільність відділів.

Внутрішній розвиток і ротація персоналу – це динамічні способи підтримання вмотивованої та гнучкої робочої сили на підприємстві, де робота може варіюватися від аналізу даних до польових робіт. Співробітники можуть розширити свої навички, набути різноманітного досвіду та краще зрозуміти діяльність організації, якщо матимуть змогу переходити з одного відділу до іншого. Завдяки таким міжвідомчим переміщенням працівники стикаються зі свіжими проблемами та точками зору, що знижує ймовірність вигорання від монотонної роботи. Наприклад, людина, яка раніше контролювала зрошувальні системи, може перейти на посаду координатора ланцюжка поставок і навчитися розподіляти ресурси якомога ефективніше, використовуючи при цьому реальний досвід роботи на новій посаді.

Для успішного проведення такої ротації слід встановити чіткі правила ротації, наприклад, шестимісячні призначення або програми добровільного переведення на іншу роботу. Ці зміни повинні супроводжуватися навчальними програмами, щоб переконатися, що співробітники готові до своїх нових посад.

Програми наставництва, як обміну знаннями та спосіб розвитку креативності. Наставництво гарантує, що молоді фахівці в аграрній галузі успадковують практичні знання, які досвідчені працівники можуть мати про цикли вирощування сільськогосподарських культур або обслуговування обладнання, які можуть охоплювати десятиліття. Щоб забезпечити плідну взаємодію, компанія повинна об'єднувати наставників і підопічних у пари відповідно до їхніх взаємодоповнюючих цілей і наборів навичок. Заохочуючи почуття спільноти та спільне навчання, семінари або групові сесії наставництва можуть ще більше покращити програму.

Повномасштабне вторгнення в Україну, має вплив на велику кількість аспектів повсякденного життя, в тому числі роботу дитячих садків. Ця криза призвела до значних звільнень серед жінок, матері змушені покидати роботу для догляду за дітьми. Наслідками цих звільнень є поглиблення гендерної нерівності та загрожують операційній стабільності підприємства. Однак інноваційні рішення, натхненні міжнародним досвідом, можуть допомогти пом'якшити цю проблему.

Економічний вплив є значним, оскільки в той час, коли аграрний сектор України є життєво важливим для світової продовольчої безпеки, «ОптімусАгро Трейд» залежить від цих досвідчених працівників, щоб підтримувати свій ланцюжок поставок зерна, олійних культур та продуктів переробки. Проблема ускладнюється суспільними очікуваннями, що жінки повинні забезпечувати більшу частину догляду, що змушує багатьох з них ставити сім'ю вище за кар'єру. Підприємство може впоратися з цим, використовуючи креативні рішення, на які впливають глобальні норми, такі як гнучкий графік роботи та корпоративні групи тимчасового догляду, щоб утримати кваліфікованих жінок-працівниць.

Створення тимчасових групи по догляду за дітьми на робочому місці, цей крок пішов на користь компаніям в США та Швеції, щоб ефективно впоралися з кризою

догляду за дітьми, «ОптімусАгро Трейд» має наслідувати цей приклад, щоб розширити можливості своїх співробітниць. Таким чином шведські корпорації створили групи догляду за дітьми своїх співробітників у робочий час, співпрацюючи з найближчими школами, щоб найняти вчителів на тимчасовій основі. Ці програми підвищують рівень утримання працівників, демонструючи підтримку роботодавця, і є доступними за ціною, оскільки потребують лише безпечного простору з основними предметами, такими як книги та іграшки.

Ця стратегія цілком здійсненна для «ОптімусАгро Трейд» завдяки мережі об'єктів, яка включає адміністративні будівлі, що можуть бути переобладнані в дитячі садки. Для дотримання правил безпеки воєнного часу на переробних підприємствах компанії в сільській місцевості, наприклад, у Запорізькій чи Вінницькій областях, можна виділити безпечну кімнату в адміністративній будівлі, обладнану бомбосховищами та аварійними виходами. Одним із способів укомплектування таких груп може бути співпраця з місцевими волонтерами, такими як вчителі-переселенці або студенти педагогічних навчальних закладів. Під час зміни батьків ці вихователі можуть наглядати за невеликими групами з десяти-п'ятнадцяти дітей, проводячи з ними цікаві заходи, такі як розповіді або повчальні ігри. Безпосередня близькість групи догляду до робочого місця зменшить стрес і логістичні проблеми, дозволяючи матерям перевіряти своїх дітей під час перерв. Ця стратегія підтримує прихильність компанії до соціальної відповідальності та підвищує її імідж як підтримуючого роботодавця.

Більш практичним способом для «Оптімусагро Трейд» утримати працівниць, на яких вплинуло закриття дитячих садків, є гнучкий графік роботи, який впроваджується в Нідерландах і Канаді. У Нідерландах сільськогосподарські компанії використовують програмне забезпечення для управління сільськогосподарськими операціями і дозволяють віддалене або гібридне планування для таких завдань, як бухгалтерський облік, логістика та моніторинг врожаю. Щоб задовольнити потреби у догляді за дітьми, канадські агробізнесмени запровадили розділені робочі зміни, які дозволяють батькам працювати неповний робочий день, наприклад, чотири години вранці та чотири години ввечері. І

компанії, і працівники отримують вигоду від такої моделі, оскільки вона дозволяє зберегти продуктивність і знизити плинність кадрів. Дистанційна робота та гнучкий графік особливо добре підходять для таких посад, як аналіз даних, управління запасами та забезпечення якості в компанії «ОптімусАгро Трейд», які є важливими для її операцій із зерновими і олійними культурами. Підприємство може подолати прогалини в цифровій грамотності, пропонуючи комп'ютери та навчання, щоб жінки могли користуватися цифровими платформами, а отже, сприяти віддаленій роботі.

Потенційні переваги впровадження цих рішень в «ОптімусАгро Трейд» перевищують труднощі, гарантуючи довгострокову стабільність для компанії та її працівників. Групи корпоративного догляду надають пріоритет безпеці, оскільки об'єкти повинні бути безпечними і відповідати нормам воєнного часу, які включають доступ до бомбосховищ. Враховуючи втрату педагогів, може бути складно укомплектувати такі групи кваліфікованими вихователями; однак співпраця з найближчими педагогічними коледжами може допомогти закрити цю прогалину.

Застосовуючи ці стратегії на практиці, «ОптімусАгро Трейд» може зменшити кількість звільнень, утримати талановитих жінок-працівниць та збільшити виробництво у критичний момент. Ці програми також слугують головній меті компанії - зміцненню стійкості сільського господарства України, що сприяє гендерному паритету та економічній стабільності.

ВИСНОВКИ

Плинність кадрів є нагальною проблемою у виробничому секторі, що має значні наслідки для продуктивності, витрат та організаційної стабільності. У ході дослідження плинності кадрів у виробничому секторі було досягнуто поставленої мети – комплексно проаналізовано чинники, наслідки та шляхи мінімізації плинності персоналу, зокрема для ТОВ «ОптимусАгро Трейд». Аналізуючи теоретичні засади та практичні дані, дослідження має на меті визначити дієві стратегії утримання персоналу, які відповідають цілям компанії та потребам галузі. Дослідження фокусується на розумінні факторів плинності кадрів, оцінці їхнього впливу та пропонуванні рішень для підвищення рівня утримання працівників та покращення бізнес-показників.

Дослідження показало, що плинність кадрів зумовлена як організаційними, так і індивідуальними факторами, включаючи незадоволеність роботою, обмежений кар'єрний ріст та неадекватний баланс між роботою та особистим життям. У ТОВ «ОптимусАгро Трейд» плинність кадрів призводить до прямих фінансових втрат та непрямих збитків. Демографічний аналіз висвітлює вразливість працівників на початку кар'єри та працюючих батьків, що підкреслює необхідність цільових втручань.

Для вирішення проблем виявлених у ході дослідження підприємства запропоновано три стратегії: впровадження програм ротації персоналу для підвищення залученості, розвиток освітніх партнерств для залучення талантів та запровадження підтримки по догляду за дітьми для утримання працюючих батьків.

Дослідження, проведене на базі ТОВ «ОптимусАгро Трейд», виявило чіткі демографічні закономірності у явищі плинності. Зокрема, встановлено підвищену

інтенсивність добровільного відтоку серед двох категорій працівників: молодих фахівців у віці 25-35 років, що орієнтовані на кар'єрний розвиток, та працюючих батьків, особливо жінок з дітьми дошкільного віку. Ці тенденції суттєво впливають на операційні показники підприємства, знижуючи якість обслуговування клієнтів та збільшуючи витрати на підбір і адаптацію персоналу.

Для мінімізації негативних наслідків плинності запропоновано систему взаємопов'язаних організаційних заходів. Перший напрям передбачає впровадження системи ротації персоналу, що дозволить забезпечити професійний розвиток співробітників без зміни місця роботи. Такий підхід сприятиме збереженню кадрового потенціалу підприємства та зниженню ризиків професійного вигорання.

Другий стратегічний напрям полягає у розвитку налагодження співпраці із навчальними закладами для формування кадрового резерву. Реалізація цільових освітніх програм та стажувань дозволить залучати молодих фахівців, адаптованих до специфіки виробничого процесу, що знизить витрати на адаптацію нових співробітників.

Третій пріоритетний напрям передбачає розробку системи підтримки працюючих батьків, зокрема через створення корпоративних дитячих кімнат та впровадження гнучких форм зайнятості. Такі заходи дозволять зменшити соціальну напруженість та підвищити лояльність персоналу.

Результати дослідження демонструє, що зниження плинності кадрів вимагає стратегічного, комплексного, багатогранного підходу, що враховує специфіку різних соціально-демографічних груп працівників. Застосування запропонованих заходів дозволить не лише зберегти кваліфікованих працівників та мінімізувати негативні наслідки плинності, а й підвищити рівень мотивації та задоволеності персоналу, що позитивно позначиться на загальній ефективності виробництва, також допоможе створити умови для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Отримані висновки можуть бути корисними для широкого кола виробничих підприємств, що стикаються з аналогічними управлінськими викликами. Ці рекомендації є економічно ефективними та можуть бути масштабованими, використовуючи наявні ресурси компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітика, огляди ринку праці. URL: www.liga.net
2. Артеменко В. Г., Белопольський А. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини. К.: Центр учбової літератури. 2013.
3. Балабанова Л. В. Менеджмент персоналу. К.: Центр учбової літератури, 2014.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. 3-тє вид., перероб. і доп. К.: Центр учбової літератури, 2016. 528 с.
5. Від мурів до бульварів: творення модерного міста в Україні (кінець XVIII – початок XX ст.) / Ред. кол.: В. А. Смолій (голова), О. П. Реєнт (відп. ред.), В. С. Шандра (наук. ред.), В. В. Шевченко (заст. відп. ред.), В. І. Милько (відп. секретар), та ін.; Авт. кол. К.: Інститут історії України, 2019. 608 с.
6. Герасимчук В. Г., Савчук Т. В. Управління трудовим потенціалом: підручник. К.: Кондор, 2017. 432 с.
7. Дуальна освіта у Німеччині або «Навчайся, працюючи». URL: <https://studys0.ua/ua/news/dualna-osvita-germaniya>
8. Дудар Т. Г. Управління плинністю кадрів: посібник для студентів економічних спеціальностей. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 216 с.
9. Дятленко Г. В., Юрчишин В. В. Основи кадрового менеджменту. К.: Знання, 2015.
10. Іванова Н. Ю. Основи управління персоналом: навчальний посібник. Х.: ХНЕУ, 2015. 312 с.

11. Кадри робітничих професій та їх роль у формуванні трудового потенціалу організації. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_2_2/137-145.pdf
12. Кибанова А. Я. Мотивація та адаптація персоналу: посібник. Одеса: ОНУ, 2019. 284 с.
13. Кононов І. О. Управління персоналом у сучасних умовах: методичні рекомендації. Харків: ХНЕУ, 2021. 128 с.
14. Кравченко А. І. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом: монографія. Київ: КНЕУ, 2020. 360 с.
15. Литвиненко І. Г. Методи оцінювання персоналу: навчально-методичний посібник. Полтава: ПУЕТ, 2019. 144 с.
16. Мельник П. В. Управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Вінниця: Нова Книга, 2017. 432 с.
17. Олійник О. В. Адаптація працівників у системі управління: підручник. Київ: ВД "Києво-Могилянська академія", 2022. 280 с.
18. Пасивна та активна плинність кадрів та як її скоротити. URL: <https://www.englishdom.com/ua/blog/yaka-plinnist-kadriv-vvazhayetsya-normalnoyu/>
19. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/download/1616/1582/>
20. Плинність персоналу: індикатор кадрової безпеки. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/84.pdf.
21. Романенко О. Р., Бондаренко С. П. Управління плинністю кадрів: основи теорії та практики: монографія. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2016. 316 с.
22. Семенов Г. І., Черниш Л. М. Стратегії утримання персоналу: методичний посібник. Чернівці: ЧНУ, 2020. 192 с.
23. Скібіцька Л. М., Василенко Т. І. Управління персоналом в умовах змін: навчальний посібник. Запоріжжя: ЗНУ, 2018. 256 с.
24. Ткаченко І. В. Управління кар'єрним розвитком персоналу: посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2021. 312 с.

25. Офіційний сайт ТОВ «ОптимусАгро Трейд». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41161689/.
26. ТОВ ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД. URL: <https://opendatabot.ua/c/41161689>
27. Шеремет О. М. Управління організаційними змінами: навчально-методичний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2023. 224 с.
28. Шканова З. Ю. Управління персоналом підприємства. К.: КНЕУ, 2016.
29. Що таке коефіцієнт плинності кадрів та як його розрахувати? URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/employee-turnover>.
30. Food and Agriculture Organization of the United Nations. URL: <https://www.fao.org/home/en>.
31. Optimus Agro. URL: <https://optimus.com.ua/>.
32. Seasonal work contract in Italy for foreigners. URL: <https://oppsup.com/en/guide/seasonal-employment-contract-in-italy-2023/>.
33. Закон України «Про безпечність та якість харчових продуктів». URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=771%2F97-%E2%F0>.
34. Закон України «Про оплату праці» № 108/95-ВР (1995, зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>.
35. Закон України «Про охорону праці» № 2694-XII (1992, зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>.
36. Кодекс законів про працю України (1971, зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
37. Наказ Міністерства соціальної політики України «Про затвердження форм звітності з питань зайнятості та працевлаштування» № 271 (2013). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1176-13>.
38. Офіційний сайт Державної служби зайнятості. URL: www.dcz.gov.ua.
39. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua.
40. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення атестації робочих місць за умовами праці» № 442 (1992, зі змінами) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/442-92-п>.