

ПЛИННІСТЬ КАДРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ЗМЕНШЕННЯ

Анотація. У статті проаналізовано плинність кадрів в Україні та виокремлено регіони з найбільшою та найменшою плинністю кадрів за 2017-2019 роки. Встановлено основні причини появи плинності працівників на підприємствах, а також визначено їх позитивні та негативні наслідки. Згруповано усі причини виникнення плинності кадрів в три основні групи, що дозволить ефективніше здійснювати управління плинністю персоналу на підприємстві. З метою аналізування пасивної плинності персоналу доцільно розраховувати показник абсентеїзму, а також сформовані основні його причини. В статті наведені допустимі норми коефіцієнту плинності кадрів та орієнтовні їх значення для підприємств певних сфер і галузей. Сформована модель моніторингу плинності кадрів на підприємстві та запропоновано низку заходів для зменшення показника абсентеїзму та зниження рівня плинності персоналу в компаніях.

Ключові слова: плинність кадрів, види плинності, активна та пасивна плинність персоналу, причини та наслідки плинності кадрів, заходи для зменшення рівня плинності персоналу.

Protsyk Iryna, Kara Natalia
Lviv Polytechnic National University

STAFF TURNOVER IN ENTERPRISES AND WAYS TO REDUCE

Summary. The article analyzes the turnover of personnel in Ukraine during 2017-2019 with the identification of the regions with the highest and lowest turnover. The main negative and positive consequences as a result of staff turnover for enterprises have been identified. Among the positive effects of staff turnover are the main ones: rejuvenation of employees, getting rid of ballast and the possibility of attracting highly qualified personnel with new innovative and creative ideas and aspirations and more. The essence of the active and passive staff turnover is characterized and the main causes of the turnover in the context of these two components are highlighted. The article provides a number of indicators for analyzing staff turnover. All the reasons for the turnover of employees are grouped into three main groups, which will allow to more efficiently manage the staff turnover at the enterprise: organizational, personal and external factors. In the process of managing the turnover of staff at the enterprise and in order to reduce its level, the management of the enterprise must implement regulatory measures and influence organizational factors and partly some personal, although there are factors that the company has no influence. The article describes the essence of the indicator of absenteeism and its calculation, as well as identifies the main causes of absenteeism. The factors that indirectly influence and more often lead to an increase in the level of staff turnover are identified, which should be taken into account when managing the staff turnover at the enterprise, in particular: age, qualification, infrastructure and seniority risks in the company. The article presents the permissible standards of staff turnover coefficient and their indicative values for enterprises of certain spheres and industries, as well as staff levels. The model of monitoring of staff turnover at the enterprise is formed and a number of measures are proposed to reduce the indicator of absenteeism and reduce the level of staff turnover in companies: to develop their own system of adaptation of employees; introduce continuous training and advanced training of employees; introducing a social package for their employees; to develop an effective motivation system and incentive system in accordance with the existing work experience in the company; to create a healthy atmosphere and social and psychological climate in the team and to develop the corporate culture of the company and etc.

Keywords: staff turnover, types of turnover, active and passive staff turnover, causes and effects of staff turnover, measures to reduce staff turnover.

Постановка проблеми. Плинність кадрів присутня на кожному підприємстві: працівники влаштовуються на роботу, переходять в інші підрозділи компанії, звільняються в пошуках іншої роботи, ідуть на пенсії чи в декрет тощо. В певних межах плинність кадрів створює навіть позитивний ефект, а от високий її показник переважно негативно впливає на діяльність підприємства і його конкурентоспроможність на ринку, і саме в цьому випадку необхідно розробити систему заходів і рекомендацій для усунення проблем, які виникають при цьому процесі.

Висока плинність кадрів створює труднощі і проблеми як працівникам так і керівництву компанії перегворюючись на гостру проблему працівників і роботодавців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний вклад у вивчення та дослідження

проблем плинності кадрів, причин виникнення та утворених наслідків здійснили вчені: Нікіфорова Л., Хміль Ф., Балабанова Л., Данюк В., Колот А., Краснокутська Н., Бутинець Ф., Васильченко В., Клецова Н., Крушельницька О., Липлянська О., Сардак О., Грішної О. та інші [1; 5; 6; 7; 10]. Проте виокремлення ризикових чинників, які частіше призводять до збільшення плинності та заходи для зменшення рівня плинності персоналу залишаються мало дослідженими.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Врахування в процесі управління чинників, які напряду пов'язані із можливим збільшення плинності персоналу та заходи для зменшення високого рівня плинності здатні удосконалити управління підприємством, зменшити витрати фінансів та часу, покращити управління персоналом та кадрову

роботу на підприємстві. Одним із невирішених питань плинності персоналу в організації на сьогодні є моніторинг і дослідження причин плинності на підприємстві і можливості впливу на них керівництва з метою врегулювання рівня плинності персоналу.

Формулювання цілей статті. Головною метою роботи є сформувати модель моніторингу плинності персоналу на підприємстві, з встановленням причин виникнення, наслідків плинності та заходів з метою зниження рівня плинності.

Суттєве зростання рівня плинності кадрів зумовлює встановлення і дослідження низки цілей:

- проаналізувати ситуацію з звільненням працівників з причин плинності кадрів в Україні та по регіонах;
- сформулювати причини плинності персоналу на вітчизняних підприємствах;
- встановити позитивні та негативні наслідки плинності персоналу;
- встановити групи причин плинності персоналу, на які керівництво компанії може впливати тим самим зменшуючи рівень плинності на підприємстві;
- сформулювати послідовність кроків з метою моніторингу плинності кадрів;
- визначити основні заходи для зниження рівня плинності персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Плинність кадрів є однією з ключових проблем кожного підприємства, що негативно відображається на його роботі і чим вище показник плинності тим більше проблем створюється для організації, саме тому необхідно здійснювати управління плинністю кадрами, зокрема, через аналізування, планування, контролювання та внесення коректив і регулюючих заходів.

Плинність кадрів – це процес, що відображає зміну працівників організації у разі звільнення за власним бажанням або за ініціативою керівництва підприємства.

Згідно норм існує допустимий природний рівень плинності персоналу у межах 3-5% від чисельності персоналу підприємства, все інше є підвищеним рівнем, що ускладнює діяльність і викликає еконо-

мічні втрати для організації та економіки в цілому. Саме плинність в межах 3-5% сприяє відновленню та розвитку персоналу організації, оскільки частина співробітників іде на пенсію, є звільнення з причин не пов'язаних з роботою, зокрема, переїзд в іншу місцевість, за станом здоров'я тощо.

В останні роки зростає плинність кадрів на українських підприємствах. Динаміка звільнення працівників з причин плинності кадрів в Україні зображена на рис. 1.

Найбільше звільнялось працівників з причин плинності кадрів в місті Києві, на другому місці Дніпропетровська область, на третьому та четвертому місцях відповідно Харківська та Одеська області. Регіони з найбільшим рівнем звільнення працівників з причин плинності кадрів наведені на рис. 2. Як видно, із статистичних даних зростання плинності кадрів по регіонах спостерігається переважно у 3 кварталі кожного року.

Регіони з найменшим рівнем звільнення працівників з причин плинності кадрів наведені на рис. 3.

Як бачимо, у трійці лідерів 2017 по 2019 роки увійшли найбільші мегаполіси нашої країни, що тільки підтверджує що найбільшою плинністю кадрів є в великих та розвинутих містах. При цьому найменша плинність кадрів спостерігалась в наступних областях: Луганська, Чернівецька, Рівненська, Тернопільська тощо. До цього переліку попали області з меншою кількістю населення, в яких і так складно знайти роботу, саме тому працівники не звільняються і рідше змінюють місце роботи.

Переважно високий рівень плинності кадрів сигналізує про існуючі проблеми та недоліки в управлінні персоналом підприємства та його роботи загалом. Хоча з правил існують винятки і ними можуть бути організації з сезонним виробництвом, які збільшують кількість своїх працівників тільки у визначені періоди чи місяці і це напряму пов'язано із специфікою діяльності.

Хоча не можна стверджувати, що плинність кадрів несе тільки негативні наслідки для підприємств. В результаті плинності кадрів підприємство отримує, як негативні, так і позитивні наслідки цього процесу.

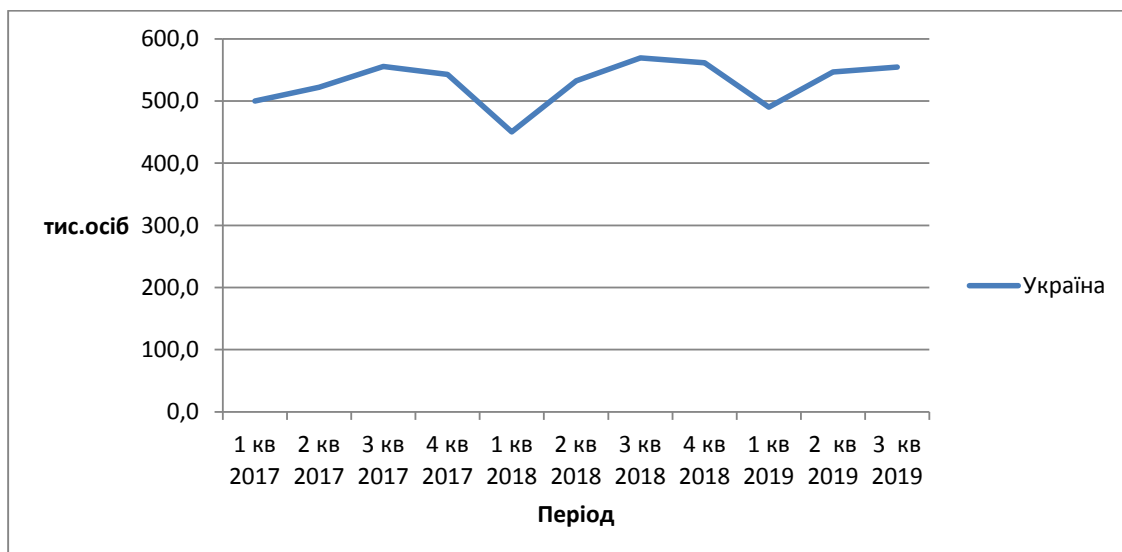


Рис. 1. Динаміка звільнення працівників з причин плинності кадрів в Україні [9]

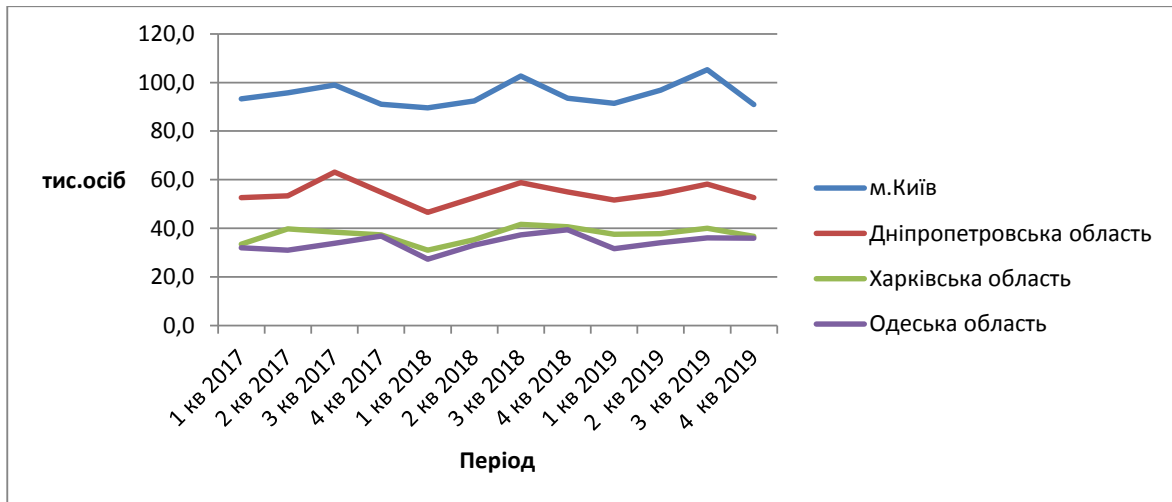


Рис. 2. Регіони з найбільшим рівнем звільнення працівників з причин плинності кадрів [9]

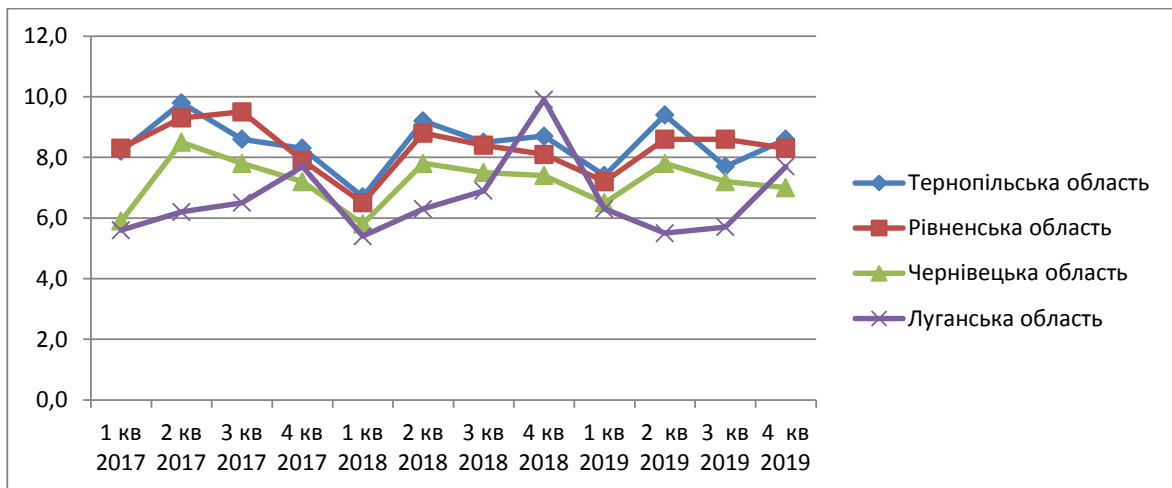


Рис. 3. Регіони з найменшим рівнем звільнення працівників з причин плинності кадрів [9]

Серед негативних наслідків плинності кадрів основними є:

- суттєві втрати робочого часу;
- значні фінансові витрати (пошук, набір, навчання, адаптація нових працівників тощо);
- невиконання планових показників;
- погіршення дисципліни та соціально-психологічного клімату в колективі;
- зниження згуртованості та нестабільність трудового колективу;
- порушення внутрішньо організаційних комунікацій тощо.

Серед позитивних наслідків плинності кадрів основними є:

- омолодження складу працівників;

– позбавлення від баласту;

- можливість залучення висококваліфікованих кадрів з новими, інноваційними та креативними ідеями та прагненнями тощо.

Плинність кадрів класифікують за багатьма ознаками, але основними видами плинності кадрів, є активна та пасивна плинність (за суб'єктом виникнення та мотивацією звільнення), сутність яких наведена в табл. 1.

У вітчизняній літературі для аналізування плинності персоналу на підприємствах застосовують низку показників, а зокрема, це коефіцієнт обороту кадрів з прийняття та зі звільнення, коефіцієнт загального обороту кадрів та плинності кадрів, коефіцієнт співвідношення прийнятих

Таблиця 1

Види плинності кадрів та їх сутність

| Види плинності кадрів | Сутність |
|-----------------------|--|
| Активна | – звільнення працівників відбувається через їх невдоволення умовами праці, заробітною платою, політикою компанії, кар'єрним зростанням, атмосферою та кліматом в організації тощо. |
| Пасивна | – зумовлена незадоволеністю керівників організації стосовно роботи персоналу, виконання своїх функціональних повноважень, ставлення до роботи та компанії та трудової дисципліни тощо. |

і звільнених працівників, коефіцієнт стабільності кадрів та постійності кадрового складу, коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів та інші [2]. Зокрема, Хміль Ф.І. вважає за необхідність розрахунок також додаткових показників: коефіцієнтів адаптації та внутрішньої мобільності тощо [10]. Для аналізування плинності кадрів доцільно також використовувати низку додаткових показників, які розкриють можливі причини плинності працівників в компанії, зокрема це може бути коефіцієнт трудової дисципліни, структури персоналу, коефіцієнт постійності складу персоналу, а також коефіцієнти внутрішньої ротації, задоволеності та вмотивованості працівників тощо.

З метою впливу на зниження плинності персоналу варто здійснити аналізування причин і мотивів, які спонукають працівників до бажання звільнитись і покинути роботу та розробити конкретні заходи по зниженню плинності кадрів та зменшення звільнень працівників.

Оскільки плинність працівників в компанії виникає у випадку звільнення за власним бажанням та з ініціативи керівництва, тому причини виникнення також варто розглядати в розрізі цих двох складових.

Активна плинність персоналу відбувається за власним бажанням під впливом багатьох причин, основними серед яких є:

- незадоволеність фактичною оплатою праці, яка не співпадає з очікуваннями працівника, враховуючи затрачені ним зусилля, складність та кількість виконаної роботи;
 - неможливість кар'єрного зростання і відсутність його планування;
 - неналежні умови та організація праці та відсутність охорони праці на робочому місці;
 - надто висока інтенсивність роботи та ненормована праця, незручні години роботи;
 - напружені стосунки з керівництвом компанії або колегами;
 - відсутність ефективної та справедливої системи мотивування на підприємстві та нестабільні заробітки;
 - незадовільна адаптаційна політика при прийомі на роботу нових працівників, що знижує їх входження в професію, посаду та організацію;
 - неефективна кадрова робота на підприємстві при відборі, просуванню та роботі з кадровим резервом, його оцінюванням тощо;
 - нездоровий соціально-психологічний клімат в колективі та в організації;
 - відсутність свободи дій у прийнятті рішень;
 - незадоволеність розташуванням компанії від місця проживання;
 - притаманні працівникам відчуття непотрібності, нереалізованості та професійної непридатності в колективі, компанії та інші.
- Основними причинами впливу на пасивну плинність персоналу може бути:
- незадоволеність керівництва компанії роботою працівників;
 - неналежне виконання своїх функціональних повноважень працівниками;
 - неналежне ставлення до роботи та компанії працівниками;
 - часті порушення трудової дисципліни працівниками та порядку в компанії;
 - систематичні спізнення на роботу;

– порушення правил внутрішнього порядку та корпоративних документів (Кодексу корпоративної культури тощо).

В загальному усі причини виникнення плинності кадрів можна згрупувати в три основні групи чинників, що спричиняють рух персоналу і його плинність:

1) організаційні чинники, вони формуються в середині підприємства, зокрема, це оплата праці, умови та охорона праці, перспектива кар'єрного зростання, рівень автоматизації праці та її інтенсивність, психологічний клімат в колективі, конфліктність та культура в організації, кадрова робота на підприємстві тощо;

2) особистісні чинники: вік та стать працівників, рівень освіти, досвід роботи та стаж, кваліфікація, фізіологічні та психологічні якості та характеристики персоналу тощо;

3) зовнішні чинники, які не залежать від політики підприємства, зокрема це економічна ситуація в країні і регіоні, сімейні обставини тощо.

З метою зниження плинності кадрів керівництво підприємства повністю може впливати на організаційні чинники та частково на окремі особистісні, хоча є чинники на які компанія не має ніякого впливу.

Для аналізування пасивної плинності персоналу доцільно досліджувати та розраховувати показник абсентеїзму. Абсентеїзм (від лат. Absentia – відсутність) – кількість самовільних невиходів працівників на роботу без поважних причин, що показує відсутність персоналу компанії в певний час на робочому місці і невиконання ними своїх функціональних обов'язків.

Коефіцієнт абсентеїзму розраховується, як відношення числа днів неявки на роботу до загального числа робочих днів за формулою [3]:

$$A = \frac{D_n}{N} * D \text{ чи } A = P_n / P, \quad (1)$$

де D_n – число робочих днів, загублених за визначений період через відсутність на роботі;

D – число робочих днів;

N – середнє число працівників;

P_n – загальне число пропущених годин;

P – загальне число робочих годин за графіком.

Показник абсентеїзму характеризує відсоток продуктивного часу, який губиться за період через відсутність працівників на робочому місці.

З метою зниження показника абсентеїзму варто провести ретельний аналіз усіх причин невиходу персоналу на роботу і здійснити розрахунок такого показника за усіма основними причинами: хвороби, прогули, відпустки за власний рахунок, додаткові перерви, запізнення, перекури та інші.

Коефіцієнт абсентеїзму залежить від завантаження на робочому місці і раціонального використання робочого часу працівника. Основними видами абсентеїзму є: часті запізнення на роботу та її пропуски без вагомих на те причин, відсутність персоналу через хворобу свою чи дітей, надзвичайні випадки, додаткова відпустка, сидіння в соціальних мережах під час робочого часу чи приватні телефонні розмови, часті перекури, чаювання чи перекуси тощо.

Основними причинами абсентеїзму є:

- незадоволеність роботою (прямо пропорційна залежність);

Допустимі норми коефіцієнту плинності кадрів

| Норми коефіцієнту плинності кадрів | Сутність |
|------------------------------------|--|
| 3-5% | Вважається нормою плинності кадрів, яка не приведе до негативних наслідків для виробництва |
| 12% | Допустима норма коефіцієнту плинності кадрів для невеликих підприємств |
| 15% | Допустима норма коефіцієнту плинності кадрів для великих підприємств |

– стать (у жінок рівень абсентеїзму вищий, причиною є сімейні обов'язки, діти, жінки переважно посідають посади нижчого рівня);

– вік, освіта, дохід та сімейне положення, стаж роботи на посаді та місце її в ієрархії організації;

– умови праці, стиль керівництва, розмір підприємства та команди.

Існує група ризикових чинників та факторів, які хоча і опосередковано впливають, але частіше призводять до збільшення плинності персоналу в компанії, які варто усвідомлювати керівництву підприємства, зокрема, це:

– вікові ризики, особи молодше 25 років достатньо часто змінюють місце роботи на відміну від працівників в старшому віці;

– кваліфікаційні ризики, працівники без кваліфікації чи з низькою кваліфікацією більш схильні до зміни місця праці;

– інфраструктурні ризики, персонал, який далеко і довго добираться на роботу задумується про зміну місця роботи з метою економії часу, фінансових ресурсів та фізичних можливостей;

– ризики стажу роботи в компанії менше трьох років, із збільшенням стажу працівника ризик пропорційно зменшується.

Також на рівень плинності персоналу впливає галузь в якій працює компанія; особливості регіону і його розміри (в маленьких містечках плинність майже відсутня у порівнянні з великими містами); відповідний етап розвитку компанії і її вік тощо.

Як показують дослідження найвищий коефіцієнт плинності кадрів серед працівників нижчої ланки і найнижчий – серед топ-менеджменту компаній, які досягли значних успіхів, зокрема, найбільша плинність в роздрібній торгівлі (48%) та індустрії розваг і медіа (43%), в банках та фінансових установах складає 27%, охорона здоров'я 26%, як і туризм, готельний бізнес та ресторани 26%. Найменша плинність персоналу спостерігається в компаніях по виробництву споживчих товарів (8%), промислове устаткування і техніка (15%) [8].

На практиці сформувався норми по плинності кадрів по галузям та рівням персоналу, при цьому нормальним показником вважається на рівні від 5 до 30%, залежно від посади працівників і галузі діяльності. Якщо ж рівень плинності персоналу на підприємстві менше 5%, то спостерігається старіння персоналу в організації, що є негативним моментом, який унеможливує оновлення працівників, їх розвиток та набуття нового досвіду тощо, що знижує конкурентоспроможні можливості підприємства.

Кожне підприємство при збільшенні показника плинності персоналу несе певні втрати, як фінансові так і іміджеві, часу, напруження

в трудовому колективі та інші. Існує допустимий рівень абсентеїзму та плинності кадрів, що сприяє оновленню персоналу, зниженню середнього віку працівників, розвитку компанії та інше. Основні проблеми плинності кадрів виникають при високих значеннях цього показника.

Зокрема, до витрат підприємства при зростанні плинності будуть належати витрати на пошук і набір нового персоналу, його навчання і адаптацію в компанії та колективі, а також будуть відчутними втрати часу на пошук працівників, їх навчання, втрати часу через перерви в виробничому процесі, низька продуктивність праці тільки прийнятих на роботу працівників, а також тих хто звільняється чи планує це робити тощо.

З метою виявлення причин плинності в організації та розроблення ефективних заходів для зменшення рівня плинності персоналу варто сформувати модель моніторингу плинності кадрів на підприємстві, яка наведена на рис. 4.

В цих умовах варто сформувати основні заходи до зменшення показника абсентеїзму та зниження рівня плинності персоналу в компанії, зокрема, це:

– розробити на підприємстві власну систему адаптації працівників, яка допоможе краще і швидше ввійти в робочий процес, як новачкам на підприємстві так і власним працівникам на нових робочих місцях та в підрозділах в розрізі адаптації в трьох напрямках: на підприємстві, підрозділі та робочому місці;

– запровадити на підприємстві безперервне навчання та підвищення кваліфікації працівників, що буде зацікавлювати персонал, розвивати та сприяти кар'єрному зростанню;

– розробити заохочувальну систему у відповідності до наявного трудового стажу в компанії, як наслідок зросте лояльність працівників до своєї фірми;

– створити здорову атмосферу та соціально-психологічний клімат в колективі та на підприємстві;

– розвивати корпоративну культуру підприємства, сформувати етичний Кодекс тощо;

– розробити ефективну систему мотивування, яка заохочуватиме їх не тільки після виконання поставлений завдання, але і в процесі їх здійснення за проміжні результати, так і командної роботи в цілому та в розрізі як матеріального так і морального мотивування;

– по можливості впроваджувати гнучкий робочий графік для висококваліфікованих працівників врахувавши їх побажання та фізіологічну необхідність, що сприятиме зростанню продуктивності праці та лояльності працівників до компанії;

– запровадити заходи з метою згуртування трудового колективу (спортивні змагання, корпоративні пікніки, запровадження тимблдингу тощо);



Рис. 4. Модель моніторингу плинності кадрів на підприємстві

- запровадження соціального пакету для своїх працівників (медичне страхування тощо);
- запровадження ротації кадрів, що сприяє підвищенню кваліфікації в працівників та сприяє уникненню монотонності в робочому процесі;
- запровадження спеціальних програм, які стимулюють присутність працівників на роботі;
- запровадити можливість поділу щорічної відпустки на частини та інше.

Висновки і пропозиції. Таким чином, процес моніторингу плинності кадрів на підприємстві дозволить виявити основні причини звіль-

нення працівників компанії і мотиви які ними керують, удосконалить управлінські процеси і допоможе виявити і ліквідувати недоліки, на які може вплинути керівництво організації. Сформовані заходи з метою зменшення показника абсентеїзму та зниження рівня плинності персоналу сприятимуть розвитку компанії та працівників, зменшенні витрат часу на пошук претендентів на вакантні посади та заміщення звільнених працівників, економії фінансових ресурсів, згуртованості та стабільності трудового колективу та соціально-психологічного клімату в організації.

Список літератури:

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Балабанюк Ж.М. Аналіз показників руху персоналу організації. *Ефективна економіка*. 2011. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=650> (дата звернення: 01.03.2020).
3. Божик М.А. Менеджмент персоналу // Lubbook. URL: http://lubbook.org/book_322_glava_48_Pervinnaprofes%D1%96jjna_p%D1%96d%C2%ADg.html (дата звернення: 10.03.2020).
4. Гетьман О.О., Шаповал В.М., Економіка підприємств : Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Центр навчальної літератури, 2010. 488 с.
5. Клецова Н.В. Причини та наслідки найманих працівників на сільськогосподарських підприємствах України. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. № 34. С. 75–81. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32608426.pdf> (дата звернення: 05.03.2020).
6. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. Київ : «Кондор», 2005. 308 с.
7. Лицлянская О.В. Аналіз основних підходів до вивчення плинності персоналу в організаціях. Інститут психології ім. Г.С. Костюка АПН України, 2009. С. 72–77.
8. Плинність кадрів в бізнесі – проблема чи можливість? // Поліграф HR Security. URL: <https://hr-security.ua/ua/plinn%D1%96st-kadr%D1%96v-v-b%D1%96znes%D1%96-problema-chi-mojliv%D1%96st> (дата звернення: 10.03.2020).
9. Рух кадрів по регіонах за квартал // Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/gdn/rkd/rkd_reg/rkd_reg_u.htm (дата звернення: 20.03.2020).
10. Хміль Ф.І. Управління персоналом : Підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Академ-видав, 2006. 488 с.

References:

1. Balabanova, L.V., & Sardak, O.V. (2011). *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. (in Ukrainian)
2. Balabaniuk, Zh.M. (2011). Analiz pokaznykiv rukhu personalu orhanizatsii [Analysis of the movement of personnel of the organization]. *Efektivna ekonomika* (electronic journal), no 8. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=650> (accessed: 01 March 2020).
3. Bozhyk, M.A. *Menedzhment personal* [Personnel Management]. Available at: http://lubbook.org/book_322_glava_48_Pervinnaprofes%D1%96jjna_p%D1%96d%C2%ADg.html (accessed: 10 March 2020).
4. Hetman, O.O., & Shapoval, V.M. (2010). *Ekonomika pidpriemstv* [Business Economics]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury. (in Ukrainian)

5. Klietsova, N.V. (2014). Prychyny ta naslidky naimanykh pratsivnykiv na silskohospodarskykh pidpriemstvakh Ukrainy [Causes and consequences of employees at agricultural enterprises in Ukraine]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy* (electronic journal), no 34, pp. 75–81. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/32608426.pdf> (accessed: 05 March 2020).
6. Krushelnytska, O.V., & Melnychuk, D.P. (2005). *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. Kyiv: Kondor. (in Ukrainian)
7. Lyplianska, O.V. (2009). *Analiz osnovnykh pidkhodiv do vyvchennia plynnosti personalu v orhanizatsiakh* [Analysis of basic approaches to the study of staff turnover in organizations]. Kyiv: Instytut psykholohii im. H.S. Kostiuka APN Ukrainy. (in Ukrainian)
8. Polihraf HR Security (2019). Plynnist kadriv v biznesi – problema chy mozhlyvist? // Polihraf HR Security [Employee turnover in business – a problem or an opportunity?]. Available at: <https://hr-security.ua/ua/plinn%D1%96st-kadr%D1%96v-v-b%D1%96znes%D1%96-problema-chi-mojliv%D1%96st> (accessed: 10 March 2020).
9. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2019). Rukh kadriv po rehionakh za kvartal [Movement of personnel by regions for the quarter]. Available at: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/gdn/rkd/rkd_reg/rkd_reg_u.htm (accessed: 20 March 2020).
10. Khmil, F.I. (2006). *Upravlinnia personal-om* [Personnel management]. Kyiv: Akademvydav. (in Ukrainian)