

## АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ПЛИННОСТІ ПЕРСОНАЛУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

*У статті проаналізовано використання кількісних (чисельних) та якісних показників для аналізу плинності персоналу на підприємстві. Доведено, що їх використання залежить від багатьох чинників, таких як: географічне розташування, сфери діяльності, стратегії управління, кваліфікації та досвіду працівників. Розглянуто основні види і форми оцінки плинності кадрів, зокрема: активну, пасивну, внутрішньо організаційну, фактичну, приховану, природню плинність. Досліджено, що стан процесу плинності кадрів характеризується основними коефіцієнтами: коефіцієнтом плинності ( $K_p$ ), конкретним коефіцієнтом ( $K_k$ ) і коефіцієнтом інтенсивності плинності кадрів ( $K_{ip}$ ). Також розглянуто додаткові коефіцієнти: коефіцієнт звільнень ( $K_{zv}$ ), індекс стабільності персоналу ( $I_{st}$ ), додатковий індекс плинності ( $I_{pl.d}$ ), що дозволяє провести якісний аналіз плинності персоналу на підприємстві.*

*Ключові слова: персонал, підприємство, плинність кадрів, рух персоналу, коефіцієнт плинності, коефіцієнт звільнень, управління плинністю кадрів.*

PIKHNYAK TATIANA

Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

## ANALYSIS OF CURRENCY INDICATORS OF PERSONNEL OF PRODUCTION ENTERPRISE

*The article analyzes the use of quantitative (numerical) and qualitative indicators for analyzing staff turnover at the enterprise.*

*Evaluation of turnover is carried out according to two categories of indicators: quantitative (numerical) and qualitative. Both qualitative and quantitative indicators are used to assess the risks associated with staff turnover. It has been proven that their use depends on many factors, such as: geographical location, spheres of activity, management strategies, qualifications, experience of employees.*

*The main types and forms of personnel turnover assessment are considered, in particular: active, passive, intra-organizational, actual, hidden, natural turnover. It has been studied that the state of the personnel turnover process is characterized by the main coefficients: the turnover coefficient ( $K_p$ ) - used to assess the scale of turnover in the organization as a whole and in its individual units; specific coefficient ( $K_k$ ) - to determine turnover volumes by individual sex-age, professional and other groups; turnover intensity ratio ( $K_{ip}$ ) - shows how many times the specific turnover ratio in this group is greater or less than the turnover rate for the enterprise as a whole. Additional coefficients were also considered: the layoff ratio ( $K_{zv}$ ), which is calculated as the number of layoffs for the reporting period as a percentage of the average number of employees in the same period, the staff stability index ( $I_{st}$ ) - the share of employees who have worked in the organization for at least a year, additional turnover index ( $I_{pl.d}$ ) - shows the turnover of employees who have worked for a short time.*

*Based on the above-mentioned indicators, an analysis of the personnel turnover rate of the Khmelnytskzalizoboton enterprise TDV, which is engaged in the production of concrete and metal products, construction materials, was carried out. The calculations of the coefficients indicate low staff turnover at the enterprise, which is a rather positive trend.*

*Keywords: personnel, enterprise, personnel turnover, personnel movement, turnover rate, dismissal rate, personnel turnover management.*

### **Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями**

Нестабільна економічна ситуація, військові дії сьогодні в Україні значно впливають як на діяльність підприємств, так і на їх працівників, залишаючи негативні наслідки для населення. Люди, з метою задоволення своїх потреб, починають пошук нового місця роботи, де рівень оплати праці значно вищий. Тому на підприємствах спостерігається високий рівень плинності кадрів, який виявляється у зміні кадрового складу підприємства через вивільнення працівників. Оскільки для підприємства кадри – найважливіший ресурс, то така проблема досить серйозна та вимагає неодмінного втручання і може зумовити безліч негативних наслідків.

Одним із показників, що характеризує інтенсивність плинності персоналу на підприємстві, а також в окремих його структурних підрозділах є коефіцієнт плинності кадрів, якому необхідно приділяти значну увагу під час аналізу обсягів плинності за окремими статевими-віковими, професійними та іншими групами.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Питанням теорії та практики аналізу плинності кадрів присвячено роботи науковців: Балабанової Л.В. [1], Балабанюк Ж.М. [2], Гетьман О.О.[3], Коцалап С.О. [4 ], Самолук Н.М.[5], Уласевич, В.Ю.[4], Хміль Ф. І. [6], Шаповал В. М. [3] та інші.

### **Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття.**

Відаючи належне глибині і широкоспектральності наукового доробку вищезгаданих науковців, відмітимо, що недостатньо дослідженою залишається проблема аналізу показників плинності персоналу на підприємстві.

### **Формулювання цілей статті**

Метою статті є систематизація теоретичних та практичних аспектів аналізу показників плинності персоналу виробничого підприємства.

### **Виклад основного матеріалу.**

В даний час ситуація на ринку праці досить непередбачувана і ускладнюється тим, що більшість сфер діяльності зазнають труднощів, пов'язаних з дефіцитом персоналу, особливо це стосується інженерних, технічних та промислових фахівців. Практично кожне підприємство уважно ставиться до такої сфери як управління персоналом. Якісний кадровий менеджмент дозволяє забезпечити організацію кваліфікованою робочою силою та оптимально її використовувати.

Багато вітчизняних підприємств вкладають досить великі кошти в залучення та утримання співробітників, однак кожне з них стикається з таким поширеним явищем, як плинність кадрів/персоналу, одним з важливих показників цілісності та стабільності підприємства.

Підвищений оборот кадрів знижує певну укомплектованість робочих місць, відволікає досвідченіших працівників від процесу праці, погіршує морально-психологічний клімат у колективі, знижує продуктивність праці, що у результаті тягне у себе економічні втрати. Регулювання плинності стає для керівної ланки одним із визначальних факторів у забезпеченні сталого та стабільного розвитку організації [7].

Плинність кадрів, залежно від своєї масштабності, може мати як позитивні, і негативні наслідки. Проте повну відсутність цього явища для підприємства не слід оцінювати як позитивну характеристику, оскільки це загрожує ситуацією «застою». Однак, підвищена плинність вважається негативним показником, який впливає на ефективність роботи організації, а також негативно відображається на іміджі роботодавця [8, с.160].

У зв'язку з цим одним із важливих напрямів у аналізі фінансово-господарської діяльності організації є оцінка плинності кадрів [9, с.225]. При вивченні методів оцінки плинності необхідно розглянути їх основні види і форми, які представили В. Свистунов і М. Тюленєва:

а) активна - це рух робочої сили, зумовлений незадоволеністю працівника робочим місцем (умовами праці та побуту, розмірами винагороди, змістом роботи). Звільнення за власним бажанням працівника можна поділити на дві групи:

- функціональна плинність - до неї належать добровільні звільнення працівників, в утриманні яких організації не зацікавлені (низька кваліфікація, відсутність належної трудової дисципліни);

- дисфункціональна плинність - звільнення за своїм бажанням високопрофесійних, досвідчених співробітників, які є цінними для організації [10,с.52].

б) пасивна плинність зумовлена незадоволеністю організації даним працівником (його недисциплінованістю, систематичним невиконанням трудових обов'язків без поважних причин) [5, с.507].

в) внутрішньо-організаційна – будь-який рух персоналу в межах однієї організації;

г) зовнішня плинність – будь-який рух персоналу між організаціями, галузями та сферами економіки.

Існують інші види плинності, на які необхідно звертати увагу при комплексній оцінці плинності персоналу:

1) реальна, або фактична плинність - зафіксовані за фактом звільнення;

2) потенційна - навмисне бажання працівників змінити робоче місце;

3) прихована, або психологічна плинність, коли, фактично присутній на робочому місці, працівник випадає з активної трудової діяльності [11, с. 43].

4) природна плинність кадрів (норма в межах 3–5 % на рік від чисельності персоналу)

5) підвищена плинність кадрів (перевищує норматив в межах 5%).

Слід зазначити, що природний рівень плинності сприяє оновленню трудових колективів і не вимагає втручання (спеціальних заходів) з боку адміністрації.

Ідеальний рівень природної плинності (норму) можна визначити за допомогою вартісного методу:

$$T_i = \frac{P_{m.пл}}{P_{m.факт}}, \quad (1)$$

де  $T_i$  – межа оптимізації плинності;

$P_{m.пл}$  – щорічні планові витрати, пов'язані з плинністю;

$P_{m.факт}$  – фактичний середній рівень витрат на одного звільнюючого.

Щорічні планові витрати можна визначити з сформованої за останні роки частки цих витрат на персонал у собівартості продукції, або використовуючи нормативи витрат на заміну працівників. За оцінкою фахівців, витрати від річної заробітної плати такі: на заміну робітників – 7–12 %, фахівців – 18–30 %, управлінців – 20–100 % [6, с.156].

Оцінка плинності здійснюється за двома категоріями показників: кількісними (чисельними) та якісними. Оцінюючи ризики, що пов'язані із плинністю кадрів, використовуються, як якісні, так і кількісні показники, враховуючи відносність і залежність кількісних показників від багатьох чинників (географічного розташування, сфери діяльності, стратегії управління, кваліфікації досвіду працівників) [12,с.75].

Під впливом цих чинників у вітчизняній практиці склалися певні значення кількісної норми плинності. Наприклад, у виробничій сфері нормальний рівень плинності – 10-15%, при тому, що в період активної діяльності, зростання та найму персоналу допустимий рівень складає близько 20%. У страховому бізнесі та торгівлі норма плинності становить 30%, а для готельної та ресторанної сфери рівень 80% вважається допустимим, у великих містах із розвиненим ринком праці середнє значення норми плинності, незалежно від галузі, становить близько 10–20%. Змінюватися цей показник може залежно від категорії персоналу: для топ-менеджерів норма плинності 0-2%, менеджери середньої ланки – 8-10%, для персоналу – не перевищує 20%, для висококваліфікованих робітників – 10-15%, для некваліфікованого персоналу – від 30 до 50% [8].

На думку деяких фахівців, плинність кадрів залежить і від моделі організаційної стратегії. При стратегії динамічного зростання плинність варіюється в діапазоні 8-15%, високі показники плинності відзначаються на підприємствах зі стратегією прибутковості (до 25%), ще вище показник плинності в організаціях з циклічною стратегією [13].

На думку Бердникова Л. Ф. масштаби, динаміку інтенсивність рівня плинності оцінюють, використовуючи абсолютні та відносні показники. Загальна кількість звільнених працівників за певний період відображає абсолютні масштаби плинності [2]. При цьому автор зазначає, що як відносний показник при кількісній оцінці персоналу в організації використовується показник, який назвали коефіцієнтом плинності. Формула розрахунку даного показника виглядає наступним чином:

$$K_{пл} = \frac{K_z}{Ч_{ср}} \cdot 100\%, \quad (2)$$

де  $K_{пл}$  – коефіцієнт плинності;  
 $K_z$  – кількість звільнених працівників;  
 $Ч_{ср}$  – середньооблікова чисельність за певний період роботи (місяць, квартал, рік).

Однак, ми не погоджуємось із таким трактуванням сутності плинності і підходом до розрахунку показника. На нашу думку, плинність кадрів відображає небажаний для організації рух персоналу, який пов'язують із звільненням за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни. Тому більш коректним є підхід до розрахунку коефіцієнтів плинності запропонований вітчизняними дослідниками Балабановою Л.В. та Сардак О.В. [1,с.56].

Так, вищевказані автори зазначають, що стан процесу плинності кадрів характеризується коефіцієнтом плинності ( $K_n$ ), конкретним коефіцієнтом ( $K_k$ ) і коефіцієнтом інтенсивності плинності кадрів ( $K_{ин}$ ).

Коефіцієнт плинності кадрів використовують для оцінки масштабів плинності в цілому в організації і в окремих її підрозділах. Він визначається за звітний період (місяць, квартал, рік) як відношення кількості працівників, що звільнились за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, до середньоспискової чисельності працівників [2].

Конкретний коефіцієнт плинності кадрів використовують для визначення обсягів плинності за окремими статеві-віковими, професійними та іншими групами. Він розраховується як відношення кількості звільнених в даній групі за порушення трудової дисципліни та за власним бажанням до середньоспискової чисельності працівників даної групи [14, с.115].

Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів – це відношення конкретного коефіцієнта в даній групі, виділеного в організації в цілому або в окремому підрозділі, до коефіцієнта плинності, визначеного по організації в цілому або окремому підрозділу. Він показує, у скільки разів конкретний коефіцієнт плинності в даній групі більший або менший за плинність кадрів по організації в цілому.

Так, якщо коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів дорівнює 1 – це свідчить про середній рівень плинності в даній групі; якщо він менший за 1 – інтенсивність плинності менша її середнього рівня, тобто група є стабільною; за умови якщо коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів більший за 1 – це свідчить про зростання плинності.

Значення коефіцієнту інтенсивності плинності кадрів дозволяє встановити вплив на процес плинності кадрів таких факторів, як: стать, вік, освітній рівень, професія, кваліфікація, а також служить для контролю результативності заходів щодо зниження плинності кадрів [15, с.180].

Вихідними матеріалами для розрахунку коефіцієнтів плинності кадрів та інтенсивності плинності кадрів є анкетні дані працівників, що містяться в їх особових справах.

Роджер Беннетт (Roger Bennett) запропонував також використовувати для оцінки плинності персоналу такі показники [16]:

а) коефіцієнт звільнень – кількість звільнень за звітний період у відсотках від середньої кількості зайнятих у той же період:

$$K_{зв} = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{сп}} \cdot 100\%, \quad (3)$$

де  $K_{зв}$  – коефіцієнт звільнень;

$Ч_{зв}$  – чисельність звільнених працівників;

$Ч_{сп}$  – середньоспискова чисельність працівників за певний період роботи (місяць, квартал, рік).

б) індекс стабільності персоналу – частка працівників, які пропрацювали в організації як мінімум протягом року [17, с.30]:

$$I_{ст} = \frac{Ч_{п}}{Ч_{сп}} \cdot 100\% \quad (4)$$

де  $I_{ст}$  – індекс стабільності персоналу;

$Ч_{п}$  – чисельність працівників, які пропрацювали в організації мінімум 1 рік;

$Ч_{сп}$  – середньоспискова чисельність працівників за певний період роботи (місяць, квартал, рік).

в) додатковий індекс плинності, який показує плинність працівників, які пропрацювали короткий час:

$$I_{пл.д} = \frac{Ч_{пк}}{Ч_{сп}} \cdot 100\% \quad (5)$$

де  $I_{пл.д}$  – додатковий індекс плинності;

$Ч_{пк}$  – чисельність працівників, які пропрацювали в організації менше 1 року;

$Ч_{сп}$  – середньоспискова чисельність працівників за певний період роботи (місяць, квартал, рік).

Особливий інтерес становить ще один нестандартний метод оцінки плинності – встановлення спостереження за працівниками, найнятими в організацію за певний період та ідентифікація швидкості, з якою вони звільнились з організації. Ці показники можна відобразити графічно, відкладаючи відсоток квартальних періодів роботи тих, що звільнилися на графіку. Він отримав назву – Крива тривалості роботи. За наведеними показниками слід проводити систематичну роботу з оцінки плинності персоналу на різних рівнях організації, і за необхідності повинна розроблятися система заходів із скорочення плинності, також стосовно різних рівнів управління.

Для розрахунку вищезазначених показників використовуємо дані ТДВ «Хмельницькзалізобетон», підприємства, що займається виробництвом бетонних і металевих виробів, будівельних матеріалів, виготовленням металопластикових (вікон, дверей), полімерних, комбінованих, пневматичних та інших виробів.

На підприємстві виготовляються будівельні вироби з урахуванням останніх розробок у цій сфері, які потребують високої кваліфікації та знань. Тому з табл. 1 видно, що зросла питома вага службовців проти 2016 року.

Таблиця 1

**Структура трудових ресурсів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2016-2020 рр.**

Показники	Роки					Відхилення, тис. грн., +/-
	2016	2017	2018	2019	2020	
Чисельність працюючих, у т.ч.:	100	100	100	100	100	-
керівники	3,95	3,71	3,72	3,81	3,61	-0,33
спеціалісти	5,48	5,98	6,40	4,87	6,43	0,94
службовці	3,29	4,54	4,34	4,66	5,42	2,13
виробничий персонал	87,28	85,77	85,54	86,65	84,54	-2,74

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Підвищення питомої ваги спеціалістів та робітників у порівнянні з минулим періодом спричиняє відповідне підвищення праці у розрахунку на одного працівника. В цілому ж питома вага управлінських працівників у загальній чисельності персоналу підприємства склала у 2016 р. – 3,95%, у 2020 р. – 3,61%. Це

свідчить про те що, чисельність управлінського персоналу не перевищує норми керованості і передбачає незначне навантаження на виробничий персонал підприємства.

Рух персоналу на підприємстві пов'язаний з набором нових і звільненням колишніх працівників, а також з переміщеннями всередині підприємства. Аналіз руху персоналу підприємства відображено у табл. 2.

Таблиця 2

**Дані про рух робочої сили на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2016-2020 рр.**

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. від 2016 р., (+/-)
Середньооблікова чисельність працівників	456	485	484	472	498	42
Прийнято працівників, осіб	36	52	5	2	37	1
Вибуло працівників, всього, осіб, з них	22	23	6	14	11	-11
за власним бажанням	22	23	5	13	10	-12
з причин скорочення штатів	0	0	0	0	0	0
за порушення трудової дисципліни	0	1	2	1	1	1
Коефіцієнт обороту по прийому	0,079	0,107	0,010	0,004	0,074	-0,0047
Коефіцієнт обороту по вивільненню	0,048	0,047	0,012	0,030	0,022	-0,0262
Коефіцієнт плинності кадрів	0,048	0,047	0,010	0,028	0,020	-0,0282

Примітка. Складено автором на основі даних ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

З даних табл. 2 видно, що за 2020 р. підприємством було прийнято 37 осіб. Протягом року було звільнено 11 осіб, що на три особи менше показника 2019 р. В цілому за п'ять років було прийнято 132 особи, а звільнено - 76 осіб.

Проведені розрахунки коефіцієнтів свідчать про низьку плинність кадрів на підприємстві, що є досить позитивною тенденцією. Так, за останній рік особовий склад підприємства оновився на 7%, при цьому вивільнення становило 2,2% від загальної чисельності працюючих. Найвищий коефіцієнт плинності складав 4,7-4,8% у 2016-2017 рр., в подальші роки чисельність бажаних звільнитись була не значною. В цілому можемо сказати, що підприємство є великим роботодавцем та останні роки супроводжувались нарощуванням трудового потенціалу, що пов'язано із нарощуванням виробничих потужностей та збільшенням обсягів виробництва.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

В результаті проведеного дослідження можна відзначити, що аналіз кількісних та якісних показників плинності кадрів служить основою для вибору та побудови системи управління процесом плинності, яка включає в себе три основні етапи [18, с.130]: оцінка рівня плинності персоналу – кількісна, економічна та якісна (стимулювання персоналу, поліпшення умов праці та ін.); розробка заходів щодо оптимізації / зниження рівня плинності – організаційні, техніко-економічні та соціально-психологічні; реалізація плану розроблених заходів, оцінка ефективності. Використовуючи розглянуті підходи та методи оцінки рівня плинності персоналу підприємства, є можливість своєчасного моніторингу та інформування керівництво про забезпечення персоналом, загальний рівень плинності та його похідні.

Оскільки аналіз та управління плинністю кадрів має сприяти підвищенню ефективності використання людських ресурсів підприємства за рахунок тісного зв'язку завдань, які вирішуються в ході регулювання плинності персоналу з іншими напрямками роботи – підбір, відбір, оцінка, навчання та розвиток персоналу, формування та зміцнення корпоративної культури, що потребує детального дослідження, аналізу та вдосконалення.

## Література

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>.
3. Гетьман О.О., Шаповал В. М. Економіка підприємства : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
4. Коцалап С.О., Уласевич, В.Ю. Аналіз проблем плинності кадрів на підприємствах різних сфер діяльності. *Енергосбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2013. № 8. С. 67–71.
5. Самолюк Н.М., Юрчик Г.М. Плинність персоналу: індикатор кадрової безпеки підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2017. №12. С. 507-508.
6. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.
7. Гудзь М., Аталай А. Шляхи розв'язання проблеми плинності кадрів на промисловому підприємстві. *European journal of economics and management*. 2019(5). №2/22. URL: [https://eujem.cz/wp-content/uploads/2019/eujem\\_2019\\_5\\_2/22.pdf](https://eujem.cz/wp-content/uploads/2019/eujem_2019_5_2/22.pdf).
8. Ліплянська О. Аналіз основних підходів до вивчення плинності персоналу в організаціях URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/znpip/1/2009\\_24/RED\\_Zbirnyk24\\_12.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/znpip/1/2009_24/RED_Zbirnyk24_12.pdf)
9. Мельничук Д.П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2017. № 4 (42). С. 224-231.
10. Позднякова Л. О., Білецька Д. О. Методологічні засади системи управління персоналом організації. *Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту*. 2015. №158(1). С. 51– 56.
11. Десслер Г. Управление персоналом. Москва: БИНОМ, 2011.
12. Осадча Ю.В. Аналіз взаємозв'язків між причинами, факторами та мотивами плинності найманих працівників. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2011. №16. С. 74-77.
13. 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>
14. Голубка О. Я., Дідович Ю. О., Копусяк Я. Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. № 5(1). С. 113–117.
15. Тарнавський М. І., Бала Р. Д., Білик М. В., Бала О. І. Фактори плинності кадрів на підприємствах в умовах розвитку міжнародних економічних зв'язків. *Бізнес Інформ*. 2018. №1. С.177-182.
16. Грэхем Х. Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособ.; пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. Москва: ЮНИТИ, 2003. 598 с
17. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. № 7 (172). С. 29–37.
18. Вагонова О. Г. Визначення основних мотивів плинності кадрів на підприємствах в сучасних умовах господарювання. *Журнал «Економіка промисловості»*. 2015. №2. С. 126-132.

## References

1. Balabanova L.V., Sardak O.V. Upravlinnia personalom. Pidruchnyk. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury, 2011. 468 s.
2. Balabaniuk Zh.M. Analiz pokaznykiv rukhu personalu orhanizatsii. Efektyvna ekonomika. 2011. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=650>.
3. Hetman O.O., Shapoval V. M. Ekonomika pidprijemstva : navch. posib. K. : Tsentr uchbovoi literatury,

2010. 488 s.

4. Kotsalap S.O., Ulasevych, V.Iu. Analiz problem plynnosti kadriv na pidpriemstvakh riznykh sfer diialnosti. Enerhosberezhennye. Enerhetyka. Enerhoaudyt. 2013. № 8. S. 67–71.
5. Samoliuk N.M., Yurchyk H.M. Plynnist personalu: indyktor kadrovoi bezpeky pidpriemstva. Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. 2017. №12. S. 507-508.
6. Khmil F. I. Upravlinnia personalom : pidruchnyk dlia studentiv vysshchykh navchalnykh zakladiv. Kyiv : Akademvydav, 2006. 488 s.
7. Hudz M., Atalai A. Shliakhy rozviazannia problemy plynnosti kadriv na promyslovomu pidpriemstvi. European journal of economics and management. 2019(5). №2/22. URL: [https://eujem.cz/wp-content/uploads/2019/eujem\\_2019\\_5\\_2/22.pdf](https://eujem.cz/wp-content/uploads/2019/eujem_2019_5_2/22.pdf).
8. Liplianska O. Analiz osnovnykh pidkhodiv do vyvchennia plynnosti personalu v orhanizatsiiakh URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/znpip/1/2009\\_24/RED\\_Zbirnyk24\\_12.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/znpip/1/2009_24/RED_Zbirnyk24_12.pdf)
9. Melnychuk D.P. Osoblyvosti otsinky personalu na vitchyznianykh pidpriemstvakh. Visnyk ZhDTU. Ekonomichni nauky. 2017. № 4 (42). S. 224-231.
10. Pozdniakova L. O., Biletska D. O. Metodolohichni zasady systemy upravlinnia personalom orhanizatsii. Zbirnyk naukovykh prats Ukrainskoho derzhavnogo universytetu zaliznychnoho transportu. 2015. №158(1). S. 51– 56.
11. Dessler G. Upravlenie personalom. Moskva: BINOM, 2011.
12. Osadcha Yu.V. Analiz vzaiemozviazkiv mizh prychnamy, faktoramy ta motyvamy plynnosti naimanykh pratsivnykiv. Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia. 2011. №16. S. 74-77.
13. Plynnist kadriv v biznesi – problema chy mozhlyvist? // Polihraf 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>
14. Holubka O. Ya., Didovych Yu. O., Kopusiak Ya. F. Analiz metodiv upravlinnia personalom. Ekonomichni visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii. 2016. № 5(1). S. 113–117.
15. Tarnavskiy M. I., Bala R. D., Bilyk M. V., Bala O. I. Faktory plynnosti kadriv na pidpriemstvakh v umovakh rozvytku mizhnarodnykh ekonomichnykh zviazkiv. Biznes Inform. 2018. №1. S.177-182.
16. Grehem H. T., Bennett R. Upravlenie chelovecheskimi resursami: ucheb. posob.; per. s angl. pod red. T.Yu. Bazarova i B.L. Eremina. Moskva: YuNITI, 2003. 598 s.
17. Herasymenko O. Efektyvnist upravlinnia personalom na malomu pidpriemstvi: indykatory stanu ta priorytetni napriamy pidvyshchennia. Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika. 2015. № 7 (172). S. 29–37.
18. Vahonova O. H. Vyznachennia osnovnykh motyviv plynnosti kadriv na pidpriemstvakh v suchasnykh umovakh hospodariuvannia. Zhurnal «Ekonomika promyslovosti». 2015. №2. S. 126-132.

Надійшла / Paper received : заповнюється редакцією

Надрукована/Printed : заповнюється редакцією