

- Dykan, V. L., and Kornilova, I. V. "Intelektualni investytsii v lohystychnykh systemakh" [Intellectual Investments in Logistics Systems]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2010. <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/1184/1/Дикань.pdf>
- Kuzmin, O. Ye., and Lypych, O. A. "Kontseptualni zasady upravlinnia intelektualnym kapitalom pidpriemstva" [Conceptual Principles of Enterprise Intellectual Capital Management]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 11 (2011): 137-144.
- Mozenkov, O. V. *Upravlinnia stratehichnym rozvytkom pidpriemstva: metodolohiia, instrumentarii, orhanizatsiia* [Management of Strategic Development of the Enterprise: Methodology, Tools, Organization]. Kharkiv: Odisei, 2008.

- Prokhorova, V. V., and Chobitok, V. I. *Upravlinnia potentsialom konkurentospromozhnosti pidpriemstv na zasadakh kontrolinhu* [Management of the Potential of Enterprises' Competitiveness on the Basis of Controlling]. Kharkiv: UIPA, 2012.
- Prokhorova, V. V., Protsenko, V. M., and Chobitok, V. I. *Formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstv na zasadakh innovatsiino-spriamovanoho investuvannia* [Formation of Competitive Strategy of Enterprises on the Basis of Innovation-oriented Investment]. Kharkiv: UIPA, 2015.
- Valinkevych, N. V. "Intelektualizatsiia rozvytku pidpriemstv" [Intellectualization of Enterprise Development]. *Intelektualna ekonomika: hlobalni tendentsii ta natsionalni perspektyvy*. Zhytomyr: ZhNAEU, 2016. 110-116.

УДК 331.108.24:339.37
 JEL: M51

ОСНОВНІ ПРИЧИНИ ПЛІННОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ

©2020 РЕКУН Г. П., ФІЛІНА К. В.

УДК 331.108.24:339.37
 JEL: M51

Рекун Г. П., Філіна К. В. Основні причини плінності персоналу на підприємствах роздрібної торгівлі України

У статті розглянуто проблему плінності кадрів у секторі роздрібної торгівлі, який традиційно є лідером з плінності кадрів у всьому світі вже багато років. Грошові витрати на пошук, прийом на роботу співробітників, а потім на підвищення їх продуктивності, занадто великі, щоб втрачати їх дуже швидко. Плінність кадрів коштує організаціям часу, грошей і репутації. Метою статті є виявлення причин і ключових факторів високої плінності кадрів на підприємствах роздрібної торгівлі. У роботі наведено аналіз причин і мотивів плінності персоналу та його наслідків. Основні висновки: ключовими факторами, що впливають на плінність кадрів на підприємствах торгівлі, є: заробітна плата, робоча атмосфера, відносини з керівництвом, безпека, стрес, кар'єрне зростання, графік роботи, інфраструктура робочого місця. Для того, щоб зменшити фінансові витрати та покращити репутацію компанії, необхідно організувати правильний підхід до пошуку персоналу, надання правдивої інформації про посаду, на яку претендують пошукачі. Навчаючи працівників та забезпечуючи перспективу особистого та кар'єрного зростання, фінансово стимулюючи та надаючи гідну оплату праці, заохочуючи преміями та додатковими бонусними виплатами, компанія зможе управляти плінністю персоналу.

Ключові слова: плінність персоналу, торговельні підприємства, прийняття персоналу, звільнення персоналу.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-430-436>

Рис.: 4. **Бібл.:** 17.

Рекун Ганна Петрівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління та адміністрування, Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (вул. Мירוносицька, 1, Харків, 61002, Україна)

E-mail: rekun@karazin.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1734-7364>

Філіна Катерина Володимирівна – магістр кафедри управління та адміністрування, Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (вул. Мירוносицька, 1, Харків, 61002, Україна)

E-mail: kati@fj@yahoo.com

УДК 331.108.24:339.37
 JEL: M51

Рекун А. П., Филина Е. В. Основные причины текучести кадров на предприятиях розничной торговли Украины

В статье рассмотрена проблема текучести кадров в секторе розничной торговли, который традиционно является лидером по текучести кадров во всем мире уже много лет. Денежные затраты на поиск, приём на работу сотрудников, а затем на повышение их производительности, слишком велики, чтобы терять их очень быстро. Текучесть кадров стоит организациям времени, денег и репутации. Целью статьи является определение причин и ключевых факторов высокой текучести кадров в розничной торговле. В работе представлен анализ причин и мотивов текучести персонала и её последствий. Основные выводы: ключевыми факторами, влияющими на текучесть кадров на предприятиях торговли, являются: заработная плата, рабочая атмосфера, отношения с руководством, безопасность, стресс, карьерный рост, график работы, инфраструктура рабочего места. Для того, чтобы уменьшить финансовые расходы и улучшить репутацию компании, необходимо организовать правильный подход к поиску персонала, предоставление правдивой информации о должности, на которую претендуют соискатели. Обучая работников и обеспечивая перспективу личного и карьерного роста, финансово стимулируя и предоставляя достойную оплату труда, поощряя премиями и дополнительными бонусными выплатами, компания сможет управлять текучестью персонала.

Ключевые слова: текучесть кадров, торговые предприятия, приём персонала, увольнение персонала.

Рис.: 4. **Библ.:** 17.

Рекун Анна Петровна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления и администрирования, Учебно-научный институт «Каразинская школа бизнеса» Харьковского национального университета имени В. Н. Каразина (ул. Мירוносицька, 1, Харьков, 61002, Украина)

E-mail: rekun@karazin.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1734-7364>

Филина Екатерина Владимировна – магистр кафедри управління та адміністрування, Учебно-научний інститут «Каразинська школа бізнеса» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (ул. Мירוносицька, 1, Харків, 61002, Україна)

E-mail: katiapl@yahoo.com

UDC 331.108.24:339.37

JEL: M51

Rekun G. P., Filina K. V. The Main Reasons for Fluctuation of Personnel at Retail Enterprises in Ukraine

The article examines the problem of personnel fluctuation in the retail trade sector, which has traditionally been the leader in fluctuation of personnel worldwide for many years. The monetary cost of finding, hiring employees and then improving their productivity is too high to lose these employees very quickly. Fluctuation of personnel costs organizations time, money and reputation. The article is aimed at identifying the causes and key factors of high fluctuation of personnel in retail trade. The publication presents an analysis of the causes and motives of personnel fluctuation together with its consequences. The main conclusions are: the key factors influencing the fluctuation of personnel at trade enterprises are: wages, working atmosphere, relationships with management, security, stress, career growth, work schedule, workplace infrastructure. In order to reduce financial costs and improve the reputation of company, it is necessary to organize the right approach to finding staff, providing truthful information about the position claimed by applicants. By training employees and providing the prospect of personal and career growth, financially stimulating and providing decent pay, encouraging bonuses and additional bonus payments, a company will be able to manage the fluctuation of personnel.

Keywords: fluctuation of personnel, trade enterprises, staff recruitment, staff layoffs.

Fig.: 4. **Bibl.:** 17.

Rekun Ganna P. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Administration, Educational and Research Institute «Karazin Business School» of V. N. Karazin Kharkiv National University (1 Myronosytska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: rekun@karazin.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1734-7364>

Filina Kateryna V. – Master of the Department of Management and Administration, Educational and Research Institute «Karazin Business School» of V. N. Karazin Kharkiv National University (1 Myronosytska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: katiapl@yahoo.com

Сектор роздрібно́ї торгівлі традиційно є лідером з плинності кадрів у всьому світі вже багато років. Менеджери з персоналу в роздрібній торгівлі зараз ведуть конкурентну битву за персонал на ринку праці. Грошові витрати на пошук, найм і прийом на роботу співробітників, а потім на підвищення їх продуктивності, занадто великі, щоб втратити їх дуже швидко. Оборот коштує організаціям часу, грошей і репутації. Крім цього, висока плинність кадрів ставить під загрозу досягнення цілей бізнесу.

Незважаючи на те, що втрата працівників має багато негативних факторів, плинність персоналу має певні переваги. Змінність працівників організації в межах 3–5% від чисельності персоналу є природною та не несе збитків для організації. Природний рівень плинності сприяє оновленню штату працівників: вихід на пенсію, звільнення з різних причин [14, с. 86]. Перевагою цього процесу є звільнення малоефективного персоналу та заміна його кращим. Нові люди в команді приносять із собою свої навички та ідеї. Будь-який бізнес потребує припливу «свіжої крові». Головне – вчасно помітити, коли оновлення кадрів починає негативно позначатися на ефективності бізнесу, і вжити відповідних заходів.

Видатні вчені приділяють значну увагу вивченню проблеми плинності кадрів. Цим питанням присвячені праці М. Амстронга, А. Файоля, Е. Мейо, О. Сардака, В. Шаповалова, Н. Саврукова, Р. Беннета, Л. Балабанової та інших.

Професор Лондонського університету Р. Беннет дає таке визначення: «Плинність робочої сили – це

рух працівників у/із штату компанії. Зазвичай плинність кадрів відстежується шляхом реєстрації тих осіб, що звільняються, і дається припущення, що на місце звільненого напередодні буде прийнятий новий працівник» [9, с. 115].

А. Долбунов плинність персоналу визначає як: «процес руху робочої сили, причиною якого є незадоволеність працівника своїм робочим місцем, іншими словами – це ситуація, коли найманий працівник добровільно переміщується з одного підприємства на інше за власним бажанням» [11, с. 57].

Відповідно до визначення теоретика і практика менеджменту А. Файоля: «високий показник плинності персоналу та нестабільності в організації є причиною та наслідком поганого менеджменту» [8].

Метою статті є виявлення причин і ключових факторів високої плинності кадрів на підприємствах роздрібно́ї торгівлі.

У зв'язку зі швидким розвитком роздрібно́ї торгівлі менеджери та власники підприємств стикнулись з багатьма проблемами, однією з яких є плинність кадрів. Оборот персоналу є природним явищем незалежно від галузі діяльності, однак найбільша плинність працівників спостерігається у сфері роздрібно́ї торгівлі [4]. Згідно з даними, опублікованими інформаційною платформою «ПроHR», лідером з плинності кадрів традиційно є торговельний сектор (41%) і банківський сектор (38%) [17].

Зазначене може вплинути на ефективність роботи компанії. Витрати на пошук нових робітників,

їх працевлаштування та підготовку вкрай негативно відображаються на фінансовому стані організації.

Співробітник може залишати компанію з різних причин, включаючи пропозицію про кращу роботу, зацікавленість новою професією або незадоволення посадою чи мікрокліматом на робочому місці та робочими відносинами між робітниками тощо. Більшість роботодавців не звертають увагу на проблему плінності низькокваліфікованого персоналу, але не тільки ключові працівники є важливим активом – кожен співробітник, який виконує щоденну роботу компанії, робить свій внесок у розвиток бізнесу.

Високий коефіцієнт плінності тягне за собою багато витрат і наслідків. За оцінками консалтингової всесвітньої соціальної мережі LinkedIn [2], заміна працівника початкового рівня коштує 50% їх річної зарплати. Цей показник піднімається до 250% при заміні керівників або висококваліфікованих працівників. Значна частина цих витрат – процес навчання нового співробітника та адаптації його в команді.

Багато організацій нехтують контролем обороту кадрів. Вважаючи, що ця інформація не є актуальною або що вона займає занадто багато часу і не вартує зусиль. Якщо організації не розрахують коефіцієнт плінності працівників, їм буде складно розрізнити його вплив і визнати можливості його скорочення. Компаніям необхідно вести чіткий облік обігу працівників для підтримання продуктивності праці та мінімізації фінансових витрат.

Окрім цього, компанія несе нематеріальні втрати, такі як знання та навички, які працівник забере із собою до конкурента, покидаючи компанію. Зміна членів колективу негативно позначається на відносинах усередині організації. Новий співробітник потребує часу для адаптації в колективі та, відповідно, колектив має звикнути до нової людини в організації та налагодження робочих процесів для спільної продуктивної роботи.

Для запобігання надлишкових витрат і підтримання ефективного функціонування організації важливо стежити за кількістю працівників, які залишають організацію, і за тим, як цей фактор впливає на компанію. Виявлення причин, через які співробітники залишають робоче місце, є першим кроком до скорочення плінності персоналу. Компанії, які розуміють ці причини, знаходяться на шляху до зменшення витрат на пошук, навчання та адаптацію нових робітників.

Для аналізу плінності кадрів застосовується показник – коефіцієнт плінності, що відображає кількість працівників, які покинули організацію протягом певного відрізка часу. Даний показник, зазвичай, розраховується за один рік. Коефіцієнт плінності кадрів розраховується як співвідношення кількості співробітників, які залишили організацію (за розрахунковий період) за власним бажанням, до середньооблікової чисельності співробітників [10].

Звільнення працівника за власним бажанням є сигналом тривоги. Керівництву варто дослідити та проаналізувати причини, щоб уникнути ряду проблем. Одна з них – зниження продуктивності внаслідок того, що іншим працівникам доведеться додати обов'язки колишнього співробітника до свого робочого навантаження, принаймні, тимчасово. У результаті цього може посилитися невдоволення, що змушує поставити під сумнів власні причини перебування в організації та вплинути на ще більшу плінність. При цьому компанії доведеться платити співробітникам понаднормово.

Згідно з даними, опублікованими британським виданням «Retail Gazette», понад чверть працівників, які задіяні в секторі роздрібної торгівлі, розглядають питання про зміну роботи або змінили роботу за останні 12 місяців внаслідок поганого робочого середовища. При цьому 26% працівників роздрібної торгівлі вказали на навколишнє середовище як на обґрунтоване бажання змінити роботу. Що стосується тривалості роботи, 42% заявили, що вони працюють на посаді менше року, 12% респондентів зазначили, що вони працюють в одній і тій самій компанії роздрібної торгівлі протягом п'яти – дев'яти років, а 5% – протягом 10 років і більше [7].

SHRM – організація з кадрового забезпечення та підбору персоналу – опублікувала результати дослідження причин звільнення персоналу [6]. На *рис. 1* наведено дані опитування, що було проведено у 2018 р. організацією SHRM серед працівників роздрібної торгівлі щодо причин, через які вони звільнилися з робочого місця.

Можна відзначити, що така тенденція щодо причин плінності кадрів спостерігається і на підприємствах роздрібної торгівлі України. Відсутність можливостей для просування по службі є головною причиною, через яку працівники залишають роботодавця по всьому світу у сфері роздрібної торгівлі. Персонал не хоче залишатися на тому ж самому місці тривалий період часу. Можливість навчання, професійного та особистісного розвитку є цінним для працівника. Якщо розвиток відсутній, працівники відчують вигорання на робочому місці, що призводить до звільнення.

Баланс між робочим та особистим життям є другим вагомим приводом, чому персонал покидає компанію, адже це потребує щоденних зусиль для розподілу часу між сім'єю, друзями, особистісним зростанням та обов'язками на робочому місці.

Також відзначено, що проблемою є нерозуміння роботодавцем важливості особистих потреб підлеглих. Відсутність можливості коригування робочого графіка за потреби також негативно відображається на відносинах персоналу до компанії, що в подальшому змушує його шукати нову роботу.

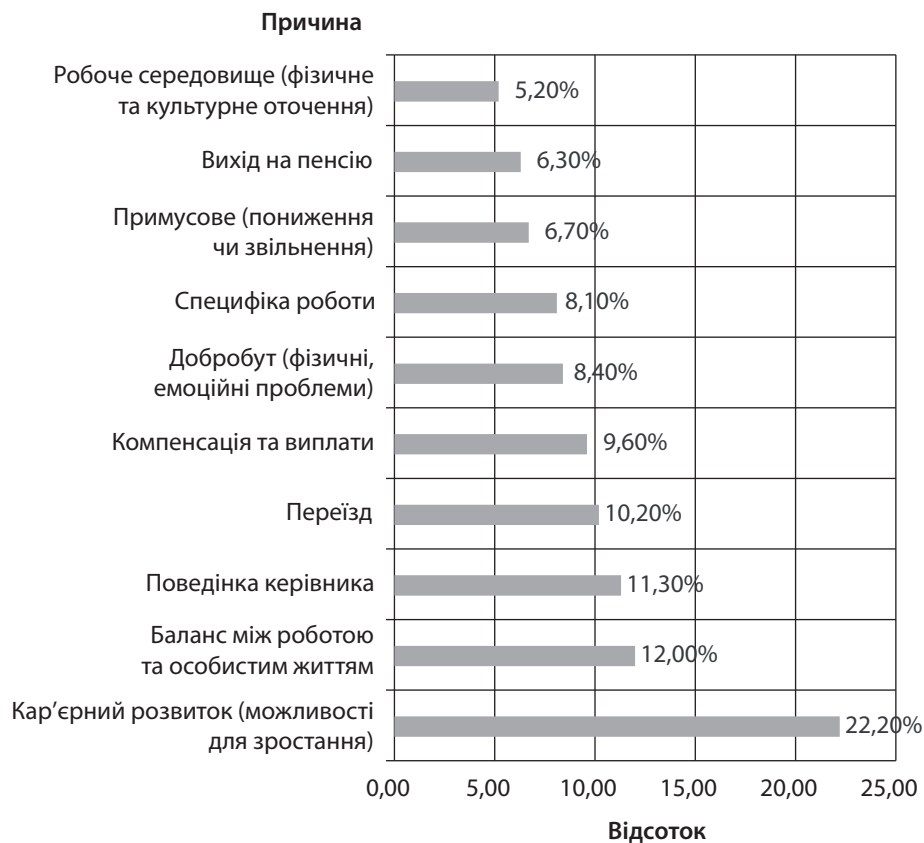


Рис. 1. Причини звільнення працівників роздрібної торгівлі у 2018 р.

Джерело: складено за [6].

Низький рівень комунікації, непрофесіоналізм, відсутність підтримки та недостатня компетентність менеджера є причиною того, що 11,3% працівників покидають компанію.

Багато керівників отримують підвищення завдяки їх навичкам і високій кваліфікації, але часто їм не вистачає деяких необхідних соціальних «м'яких навичок» поведінки, необхідних для управління персоналом. Якщо менеджер не розуміє своїх співробітників, не цінує і не визнає їх зусиль, то вони рано чи пізно почнуть шукати іншу роботу, де будуть почувати себе більш реалізованими. Тому вислухати та оцінити заслуги є важливою складовою для втримання працівників.

«Люди залишаються в компаніях, які демонструють цінність і турботу про своїх працівників. Тому роботодавці повинні почати бачити цінність у вихованні власного таланту, особливо коли часи не певні», – заявив директор компанії з кадрового забезпечення та підбору персоналу Retail Human Resources Пітер Берджес.

Згідно зі статтею, опублікованою Gallup – консалтинговою компанією у сфері управління, яка веде дослідження поведінки працівників понад 80 років [5], 52% співробітників, які добровільно покинули компанію, зазначають, що їх керівник не зробив нічого, щоб завадити їх звільненню.

Ключовою причиною звільнення визначили відсутність фінансової мотивації 9,6% респондентів [6]. Більшість роботодавців у роздрібній торгівлі пропонують низьку оплату праці та не виплачують надбавки, що веде до неминучої плинності. У середньому по Україні, згідно зі статистикою, опублікованою сайтом для пошуку роботи Work.ua [16], заробітна плата касира складає 9800 грн, продавця-консультанта – 10 000 грн. Хоча, заробітна плата – це не основний вид мотивації. Згідно з пірамідою Маслоу, гроші є мотивацією лише на першому щаблю піраміди, але якщо фінансові виплати не будуть достатніми для покриття базових потреб, працівники почнуть шукати нові можливості. Кращі співробітники знають свою цінність, що спонукає їх почати шукати нову роботу швидше за інших, оскільки вони відчують себе впевненішими у своїх можливостях на отримання нової роботи.

Деякі працівники не хочуть йти на роботу та замислюються про її зміну. Якщо роботодавець не забезпечує сприятливих умов мікроклімату в організації, у працівників виникає привід замислитися про більш комфортне місце праці. Один із факторів, що впливає на роботу в процесі трудової діяльності, – це температурний режим. Занадто низька або висока температура повітря на робочих місцях погано відбивається на стані здоров'я. Старий ремонт і недостатнє оснащення робочого місця, відсутність

уніформи та потрібних інструментів для виконання своїх обов'язків також можуть змусити працівників замислитися про пошук іншого місця роботи.

Усі ці причини призводять до того, що індустрія роздрібної торгівлі має показник плинності вище середнього. Згідно з інформацією, наданою Державною службою статистики України, за 2018 р. сектор оптової та роздрібної торгівлі займає лідируючі позиції з плинності персоналу (рис. 2).

Проблема плинності кадрів існує не тільки в Україні. Згідно з інформацією, опублікованою інформаційним веб-сайтом державного сектора Великої Британії, середня плинність кадрів у роздрібній торгівлі за 2017 р. становила 33% від загальної кількості штату [1] та 60% – середній показник у США згідно з даними, опублікованими DailyPay [3].

Згідно з даними Державної служби статистики України проблема нестачі персоналу в організаціях торгівлі стає загостреною у 2018–2019 рр. [12; 13]. У 2018 р. було звільнено працівників на 0,4% більше, ніж прийнято (рис. 3), аналогічна ситуація спостерігалася і в наступному році.

У 2019 р. плинність кадрів у сфері оптової та роздрібної торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів складала 12,9% до середньооблікової кількості штатних працівників у першому кварталі, 14,2% – у другому кварталі, 14,0% – у третьому та 12,2% – у четвертому кварталі 2019 р. [15].

У першому, другому та третьому кварталах відсоток звільнених перевищував відсоток прийнятих

працівників, що свідчить про нестачу кадрів на підприємствах торгівлі (рис. 4).

Наведені статистичні дані свідчать про значний відсоток плинності кадрів на підприємствах роздрібної торгівлі. Саме тому підприємствам для того, щоб мінімізувати плинність кадрів та управляти нею, слід звернути увагу, по перше, на вже існуючу політику щодо найму, відбору, введення в посаду, навчання, планування роботи та виплати заробітної плати та, за необхідності, удосконалити її або розробити нову. Важливим є те, щоб вибір політики стосовно управління плинністю кадрів обов'язково відповідав діагнозу проблеми. Наприклад, навряд чи зменшиться плинність кадрів, пов'язана з поганими процедурами відбору, якщо зміна політики буде зосереджено виключно на процесі. Навряд чи зменшиться плинність кадрів, яка обумовлена ставками заробітної плати, які не є конкурентоспроможними порівняно з іншими підприємствами роздрібної торгівлі на місцевому ринку праці, якщо політика коригування буде лише розширювати можливості підприємства з навчання на робочому місці.

Основними факторами, що впливають на плинність кадрів на підприємствах торгівлі, є: заробітна плата, робоча атмосфера, відносини з керівництвом, безпека, стрес, кар'єрне зростання, гнучкий графік, інфраструктура робочого місця. Отже, спроможність організації залучати, утримувати й оптимізувати цінність своїх працівників залежать від того, наскільки правильно розроблені робочі місця, як використову-



Рис. 2. Звільнення працівників за причинами та видами економічної діяльності у 2018 р.

Джерело: складено за даними [13, с. 42].

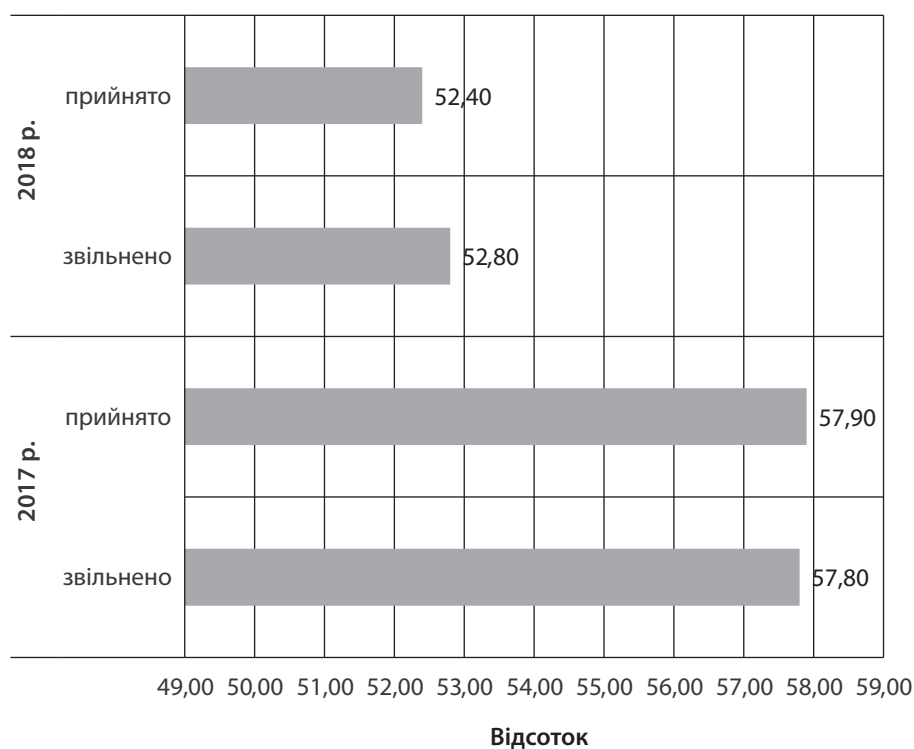


Рис. 3. Відсоток прийнятих і звільнених до середньооблікової кількості штатних працівників у 2017–2018 рр. в оптовій та роздрібній торгівлі та у сфері ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів

Джерело: складено за даними [12;13].

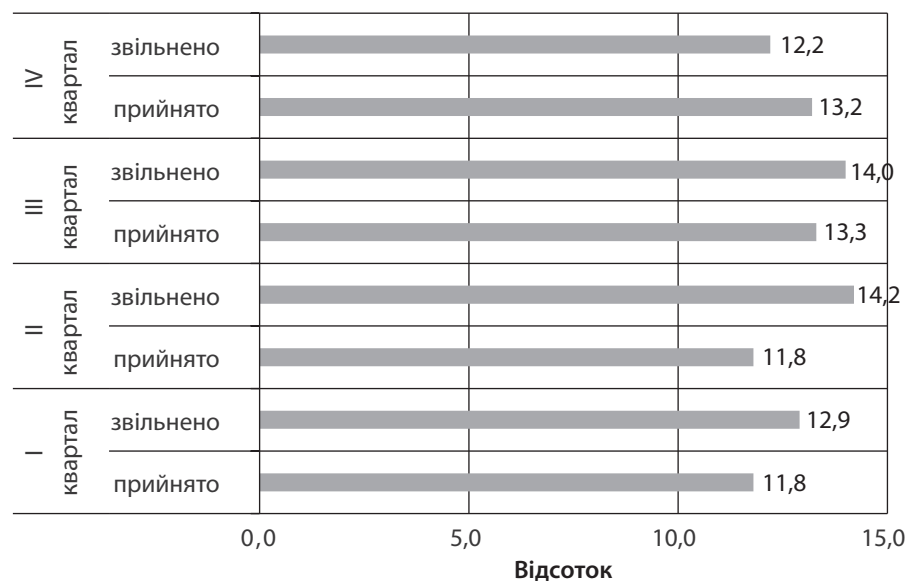


Рис. 4. Відсоток прийнятих і звільнених до середньооблікової кількості штатних працівників у 2019 р. в оптовій та роздрібній торгівлі та у сфері ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів

Джерело: складено за даними [15].

ється час працівників, а також від підтримки, яку виявляє керівник, щоб мотивувати працівників до перебування в організації.

ВИСНОВКИ

Підприємства у сфері роздрібної торгівлі, ймовірно, завжди будуть мати плінність персоналу. Цього неможливо уникнути, але реально покращити

ситуацію та зменшити відсоток звільнення, використовуючи правильні методи. Для того, щоб зменшити фінансові витрати та покращити репутацію компанії, необхідно організувати правильний підхід до пошуку персоналу, надавати правдиву інформацію про посаду, на яку претендують пошукачі. Співробітники є основою будь-якого успіху в бізнесі, і тому їх потрібно мотивувати та підтримувати на підприємстві за будь-яку

ціну, щоб підприємство могло бути конкурентоспроможним з точки зору надання якісних продуктів та послуг суспільству. Навчаючи працівників та надаючи перспективу особистого та кар'єрного зростання, фінансово стимулюючи їх гідною оплатою праці, заохочуючи преміями та додатковими бонусними виплатами, підприємства зможуть тримати плінність штату під контролем. І в довгостроковій перспективі буде досягнута віддача від інвестицій у працівників. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. BRC response to Migration Advisory Committee's call for evidence. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/692554/British_Retail_Consortium.pdf
2. Calculating the cost of employee attrition and disengagement. URL: https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/en-us/pdfs/lil-workbook-calculating-cost-of-employee-attrition-and-disengagement.pdf?trk=lilblog_03-19-18_employee-turnover_tl&cid=7013200001AzyiAAC
3. Retail turnover rates in 2018. URL: <https://business.dailypay.com/blog/employee-turnover-rates-in-retail>
4. These 3 Industries Have the Highest Talent Turnover Rates. URL: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/trends-and-research/2018/the-3-industries-with-the-highest-turnover-rates>
5. This Fixable Problem Costs U.S. Businesses \$1 Trillion. URL: <https://www.gallup.com/workplace/247391/fixable-problem-costs-businesses-trillion.aspx>
6. To Have and to Hold. URL: <https://www.shrm.org/hr-today/news/all-things-work/pages/to-have-and-to-hold.aspx>
7. Why does retail have such a high employee turnover rate? URL: <https://www.retailgazette.co.uk/blog/2016/10/why-does-retail-have-one-of-the-highest-employee-turnover-rates/>
8. Анри Файоль и 14 принципов административного управления. URL: <http://teenbiz.ru/?p=145>
9. Беннет Р. Секреты эффективного управления. М. : Лори, 1999. 216 с.
10. Движение трудовых ресурсов. URL: <https://www.jobgrade.ru/2012/01/09/движение-трудо-вых-ресурсов/>
11. Долбунов А. А. Текучесть кадров – основная проблема предприятий. *Маркетинг*. 2006. № 12. С. 57–64.
12. Праця України у 2017 році. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/07/zb_pu2017_pdf.pdf
13. Праця України у 2018 році. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/08/zb_pu2018_pdf.pdf
14. Резник С. Д. Организационное поведение : учебник. Изд. 3-е, перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2011. 460 с.
15. Рух кадрів за видами економічної діяльності за квартал. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/gdn/rkd/rkd_ek/rkd_ek_u_19.xlsx
16. Статистика зарплат в Україні. URL: <https://www.work.ua/ru/salary/>
17. Тенденции рынка труда: результаты обзора EY Ukraine. URL: <https://prohr.rabota.ua/tendentsii-ryinka-truda-rezultatyi-obzora-ey-ukraine/>

REFERENCES

- "Anri Fayol i 14 printsipov administrativnogo upravleniya" [Henri Fayol and the 14 Principles of Administrative Management]. <http://teenbiz.ru/?p=145>
- "BRC response to Migration Advisory Committee's call for evidence". https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/692554/British_Retail_Consortium.pdf
- Bennet, R. *Sekrety effektivnogo upravleniya* [Secrets of Good Governance]. Moscow: Lori, 1999.
- "Calculating the cost of employee attrition and disengagement". https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/en-us/pdfs/lil-workbook-calculating-cost-of-employee-attrition-and-disengagement.pdf?trk=lilblog_03-19-18_employee-turnover_tl&cid=7013200001AzyiAAC
- "Dvizheniye trudovykh resursov" [Labor Movement]. <https://www.jobgrade.ru/2012/01/09/движение-трудо-вых-ресурсов/>
- Dolbunov, A. A. "Tekuchest kadrov - osnovnaya problema predpriyatij" [Staff Turnover is the Main Problem of Enterprises]. *Marketing*, no. 12 (2006): 57-64.
- "Pratsia Ukrainy u 2017 rotsi" [Labor of Ukraine in 2017]. http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/07/zb_pu2017_pdf.pdf
- "Pratsia Ukrainy u 2018 rotsi" [Labor of Ukraine in 2018]. http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/08/zb_pu2018_pdf.pdf
- "Retail turnover rates in 2018". <https://business.dailypay.com/blog/employee-turnover-rates-in-retail>
- Reznik, S. D. *Organizatsionnoye povedeniye* [Organizational Behavior]. Moscow: INFRA-M, 2011.
- "Rukh kadriv za vydamy ekonomichnoi diialnosti za kvartal" [Personnel Movement by Type of Economic Activity for the Quarter]. http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/gdn/rkd/rkd_ek/rkd_ek_u_19.xlsx
- "Statistika zarplat v Ukraine" [Salary Statistics in Ukraine]. <https://www.work.ua/ru/salary/>
- "Tendentsii rynka truda: rezultaty obzora EY Ukraine" [Labor Market Trends: EY Ukraine Survey Results]. <https://prohr.rabota.ua/tendentsii-ryinka-truda-rezultatyi-obzora-ey-ukraine/>
- "These 3 Industries Have the Highest Talent Turnover Rates". <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/trends-and-research/2018/the-3-industries-with-the-highest-turnover-rates>
- "This Fixable Problem Costs U.S. Businesses \$1 Trillion". <https://www.gallup.com/workplace/247391/fixable-problem-costs-businesses-trillion.aspx>
- "To Have and to Hold". <https://www.shrm.org/hr-today/news/all-things-work/pages/to-have-and-to-hold.aspx>
- "Why does retail have such a high employee turnover rate?". <https://www.retailgazette.co.uk/blog/2016/10/why-does-retail-have-one-of-the-highest-employee-turnover-rates/>