

УДК 330.3:622.12

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.32-37>**Зелінська А.М.**

кандидат економічних наук
Поліський національний університет
Zelinska Antonina
PhD in Economic Sc.
Polissia National University
<https://orcid.org/0000-0002-5524-047X>

Лавриненко С.О.

кандидат економічних наук
Поліський національний університет
Lavrynenko Svitlana
PhD in Economic Sc.
Polissia National University
<https://orcid.org/0000-0003-2290-5006>

Тарасович Л.В.

кандидат економічних наук
Поліський національний університет
Tarasovych Liudmyla
PhD in Economic Sc.
Polissia National University
<https://orcid.org/0000-0003-0740-6567>

ПЛИННІСТЬ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ЧИ ВАРТО ВИКОРИСТОВУВАТИ НОРМАТИВНІ КОЕФІЦІЄНТИ?

У статті розглядається проблема плинності персоналу в умовах воєнного стану, аналізуються причини зростання плинності, серед яких вимушена міграція, зміна пріоритетів працівників та дестабілізація бізнесу. Описано наслідки, які впливають на економічну ефективність компаній, такі як підвищення витрат на кадрове забезпечення, зменшення коефіцієнта закріплення на робочих місцях та збільшення часу на адаптацію нових працівників.

Автори акцентують увагу на необхідності перегляду традиційних підходів до управління персоналом, зокрема щодо встановлення нормативних значень коефіцієнта плинності. Виявлено протиріччя між запитом керівництва та можливостями HR-підрозділів забезпечити стабільність кадрового складу в умовах воєнного стану. Для розв'язання цієї проблеми запропоновано використовувати адаптивні стратегії, що базуються на гнучкому підході до аналізу та управління кадровими процесами.

Стаття містить результати експертного опитування HR-фахівців, в результаті якого виявлено, що традиційні методи нормування коефіцієнта плинності недостатньо ефективні в умовах праце-дефіцитної економіки. Авторі пропонують орієнтуватися на власні аналітичні дані компаній, які враховують їхню бізнес-модель, конкурентну позицію на ринку праці та специфіку кадрового складу.

Дослідження підкреслює важливість співпраці між HR-фахівцями та керівниками структурних підрозділів для створення ефективних стратегій утримання та закріплення працівників. Обґрунтовано необхідність інтеграції сучасних інструментів управління персоналом, адаптованих до реалій воєнного стану.

Ключові слова: персонал, воєнний стан, ринок праці, плинність персоналу, нормативний коефіцієнт плинності персоналу.

STAFF TURNOVER IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW: SHOULD NORMATIVE COEFFICIENTS BE USED?

This article addresses the issue of staff turnover under martial law, a topic of increasing relevance due to significant changes in the labor market during times of crisis. The objective of the study is to identify the causes, analyze the implications, and develop effective strategies to manage and mitigate personnel turnover within organizations operating

in a volatile environment. The topic is particularly relevant in the context of economic instability and heightened workforce mobility caused by forced migration, shifting employee priorities, and business destabilization.

The research methodology involves qualitative approaches. Expert surveys were conducted among HR specialists working in various sectors of the economy to evaluate the effectiveness of traditional norms for calculating turnover rates. Comparative analysis was employed to assess the impact of organizational practices on retention rates, and case studies were used to illustrate adaptive strategies employed by companies during martial law.

The results of the study highlight several key findings. First, traditional methods of calculating and normalizing turnover rates are insufficiently effective under the current conditions of labor shortages and economic turbulence. The research reveals that rigid adherence to standard benchmarks fails to account for the dynamic nature of workforce requirements in different industries. Second, the study identifies a discrepancy between managerial expectations and the ability of HR departments to stabilize personnel composition. This gap underscores the need for organizations to transition from standardized practices to customized approaches based on their specific business models, market position, and workforce characteristics.

Practical recommendations include leveraging internal analytics to establish realistic turnover benchmarks tailored to each company's unique conditions. Emphasis is placed on enhancing collaboration between HR specialists and department heads to create comprehensive retention strategies.

The practical significance of this article lies in its ability to guide organizations in navigating the challenges of workforce management during martial law. The findings provide actionable insights for HR practitioners and business leaders seeking to adapt to rapidly changing labor market conditions. By integrating the proposed strategies, companies can achieve greater retention, enhance operational efficiency, and foster a sustainable organizational culture in a time of uncertainty.

Keywords: personnel, martial law, labor market, staff turnover, normative staff turnover rate.

JEL classification: J26, J29, J53, J63.

Постановка проблеми. В умовах воєнного стану, коли ринок праці в Україні зазнає значних змін і стає дедалі дефіцитнішим, проблема високої плинності кадрів набуває особливої гостроти.

Така динаміка плинності призводить до збільшення витрат на забезпечення персоналом, знижує ефективність соціально-економічної віддачі від вкладених ресурсів у підбір кадрів і суттєво впливає на стабільність функціонування бізнесу. У зв'язку з цим перед менеджментом підприємств постає завдання оцінки якості організації кадрового забезпечення та пошуку шляхів підвищення ефективності регулювання цього процесу.

У період працenaдлишкової кон'юнктури тривалість життєвого циклу співробітника в організації забезпечувала окупність витрат, вкладених у процес залучення, відбору кандидатів та адаптації нових працівників. Високий рівень відгуків на вакансії та конкуренція за робочі місця дозволяли залучати кваліфікованих фахівців, що забезпечувало достатній рівень ефективності ресурсів, вкладених у формування кадрового складу.

Однак, з посиленням конкуренції за робочу силу ситуація кардинально змінилася. Менеджери відзначають підвищення мобільності кадрів, зменшення коефіцієнта закріплення на робочих місцях та необхідність збільшення бюджетів на кадрове забезпечення. Зростання витрат при цьому супроводжується зниженням економічної віддачі, що змушує HR-підрозділи компаній переглядати свої підходи до роботи з персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Плинність персоналу є однією з ключових проблем менеджменту підприємств в умовах воєнного стану, коли економічні та соціальні виклики значно ускладнюють роботу організацій.

Проведені дослідження демонструють зростання рівня плинності персоналу через наступні чинники: міграція населення: вимушена еміграція та зростання чисельності внутрішньо переміщених осіб призводять до

втрати кваліфікованих кадрів [8]; зміна пріоритетів працівників: воєнні дії формують нові підходи до вибору роботи, серед яких ключовими є безпека, стабільність та можливість віддаленої роботи [9]; *дестабілізація бізнесу:* організації, які працюють у регіонах, близьких до зон бойових дій, стикаються з підвищеною плинністю через закриття підприємств і скорочення виробництва [7].

Аналіз останніх досліджень показує, що проблема плинності персоналу в умовах воєнного стану є багатфакторною. Ефективне управління вимагає інтеграції адаптивних стратегій, що враховують психологічні, соціальні та організаційні аспекти. Разом з тим важливо зазначити, що недостатньо дослідженими залишаються показники плинності кадрів. На практиці часто виникають протиріччя між запитами керівництва до нормативно-бажаних значень показника плинності та реально досяжними можливостями їх досягнення в умовах функціонування працедефіцитного ринку, обтяженого чинниками воєнного стану.

Мета статті – проаналізувати існуючі підходи до встановлення нормативних значень коефіцієнта плинності персоналу та ставлення керівників HR-підрозділів щодо фактичного їх використання в умовах воєнного стану.

Виклад основних результатів дослідження. При працenaдлишковій кон'юнктурі довжина життєвого циклу співробітника в організації дозволяла окупити витрати, вкладені у залучення, відбір претендентів та адаптацію нових співробітників. Високий відгук на вакансію та висока конкуренція за робочі місця дозволяли залучати професійних фахівців та забезпечувати прийнятний рівень віддачі ресурсного забезпечення, вкладеного у процес формування кадрового складу. Ситуація істотно змінилась при наростанні тенденцій посилення конкуренції за робочу силу.

Менеджери відзначають збільшення рухливості кадрового складу, зниження коефіцієнту закріплення на

робочих місцях та необхідність збільшення бюджетів на кадрове забезпечення. Динаміка витратної частини супроводжується зниженням економічної віддачі вкладених коштів, і це, безумовно, визначає нові цільові завдання перед HR-підрозділами компаній.

Бізнес потребує забезпечення стабільності кадрового складу та зниження ймовірності виникнення проблем забезпечення виробничого процесу через некомплектованість штатної структури. В умовах воєнного стану для працівників HR-підрозділів вирішення цих проблем стає справжнім викликом.

Складність такого виклику визначається параметрами, що описують поточну ситуацію на ринку праці: ведення господарської діяльності в режимі зруйнованих коопераційних зв'язків; висока конкуренція за обмежений ресурс праці та значними змінами ціннісних запитів на працю носіїв робочої сили. Напрацьовані та апробовані підходи до формування кадрового складу, інструменти діагностики професійної придатності, технології навчання та адаптації, методи посилення прихильності та залученості – буквально всі аспекти роботи з персоналом у нових особливих умовах російської агресії потребують перегляду та модифікації. Водночас запити бізнесу на швидкість та значущість закриття посадових позицій професійно-підготовленими фахівцями, бажання зберегти норму віддачі, вкладених ресурсів у кадрове забезпечення скорочують можливості для розробки, вибору та тестування результативності різних інструментальних засобів. Тиск негативних тенденцій на ринку праці визначає складність та нестандартність роботи фахівців HR-сфери в умовах воєнного стану.

Наразі на вітчизняному ринку праці відбувається трансформація практики роботи з персоналом. Бізнес та HR-фахівці навчаються працювати в умовах труднодефіцитної кон'юнктури ринку праці.

Як відомо, кадрове забезпечення компанії – це тривалий, багатокомпонентний процес, який передбачає необхідність включення широкого кола посадових осіб. У реалізації процесу можуть бути задіяні: керівники структурних підрозділів, які є замовниками вакансій, інтерв'юерами на фінальних відбіркових етапах, наставниками при адаптації, що оцінюють та стимулюють результативність роботи співробітника, які дають зворотний зв'язок та впливають на прийняття працівником рішення про звільнення; власник бізнесу та виконавчі директори, що задають вектор стратегії розвитку компанії та цільові установки її реалізації; фінальні рішення щодо відповідності претендентів на ключові позиції компанії; спеціалісти підрозділів, які реалізують сервісно-супроводжувальні функції (наприклад, бухгалтерія, кадрова служба, відділ охорони праці тощо).

HR-фахівці пропонують оцінювати результативність процесу «кадрове забезпечення» за допомогою комплексної, інтегральної характеристики, що відображається у показнику плинності кадрів. Як відомо, плинність кадрів відображає підсумкове рішення про припинення взаємодії сторін. В основі рішення знаходиться інтегральна оцінка незадоволеності сторін у способах організації трудової діяльності (оцінка співробітника) та якості виконання поставлених компанією завдань за посадою. Прийняття фінального

рішення дозволяє охарактеризувати та оцінити життєвий цикл співробітника у компанії за етапами процесу кадрового забезпечення.

Наявність значень щодо набору показників, що характеризують процес (наприклад, тривалість та швидкість просування по етапах, витрати на реалізацію кожного етапу), дозволяє діагностувати окупність вкладеного ресурсного забезпечення та оцінити загальну результативність процесу формування кадрового забезпечення. Підтверджений факт розірвання сторонами трудових відносин дозволяє зафіксувати параметри реалізації процесу по етапах і запустити аналіз результативності. Тому показник плинності персоналу є досить часто в пулі ключових показників результативності HR-підрозділу.

При цьому часто виникають протиріччя між запитамі керівництва до нормативно-бажаних значень показника плинності та реально досяжними можливостями у їх виконанні в умовах функціонування працедефіцитного ринку, обтяженого чинниками воєнного стану.

Сучасна динаміка кон'юнктури ринку праці зумовлює необхідність корекції підходів до оцінки результативності реалізації процесу формування кадрового забезпечення компанії. У теорії та практиці управління персоналом є суттєві відмінності у визначенні та встановленні для HR-фахівців цільових значень коефіцієнта плинності кадрів. Рекомендовані нормативні значення не завжди враховують зміни кон'юнктури ринку праці та фінансову модель підприємства щодо забезпечення трудових відносин.

Тому виникають протиріччя між бажанням бізнесу встановити цільові значення коефіцієнта плинності на основі теоретичних узагальнень та фактичними можливостями системи управління кадровим забезпеченням щодо їх досягнення. Тому перед HR-фахівцями постає завдання обґрунтування нових гнучких схем аргументації цільових значень коефіцієнта плинності кадрів.

Проведений нами огляд сутнісного розуміння терміну «плинність кадрів» в науковій літературі виявив різноманітність авторських позицій щодо ширини та обсягу тлумачення.

По-перше, більшість авторів розглядають поняття «плинність персоналу» синонімічно терміну «рух персоналу», що включає всі випадки виходу співробітника за межі компанії. Таке широке трактування терміну, на наш погляд, маскує величину проблеми плинності кадрів і не дозволяє деталізувати її основи та локалізацію. Рух персоналу також потребує конкретизації різновидів (наприклад, внутрішній, зовнішній).

Підстави для звільнень конкретизовані в Трудовому кодексі України і включають не тільки ті, які є добровільним волевиявленням сторін трудових відносин. Як наслідок можливе спотворення суті явища плинності персоналу у ситуаціях прирівнювання способу його розрахунку до розрахунку коефіцієнта звільнення персоналу. Тому, на наше переконання, конкретизація причини прийняття рішення про розірвання трудового договору дозволяє сегментувати рух персоналу і визначитись з фокусом підстав, що їх обумовили.

По-друге, ряд авторів, вивчаючи плинність,

акцентують увагу на її основі – це «не задоволеність» співробітника [11] або дисбалансі у системі реалізованих потреб [6]. Така деталізація дозволяє чіткіше виділити масштаб і величину проблематики плинності кадрів, але потребує більш глибокого вивчення чинників, що викликають незадоволеність. Як правило, незадоволеність вибором роботи та умов праці фіксується на підставі «за власним бажанням».

По-третє, у трудових відносинах задіяні дві сторони: роботодавець і найманий працівник, тому акцентувати увагу лише на задоволеності однієї сторони, напевно, не зовсім правильно. Потрібно враховувати і задоволеність другої сторони. Роботодавець також формує оціночні судження про задоволеність трудовими відносинами із співробітниками. Проводяться оцінки результативності діяльності, швидкості роботи, прогнозованості трудової поведінки та керованості, нарешті, лояльності до управлінських рішень та прихильності до компанії. Виходячи із суті партнерської взаємодії сторін трудових відносин, вважаємо за доцільне в оцінці задоволеності враховувати оцінки обох сторін, а не лише співробітників. Разом з тим досить поширені випадки, коли співробітник задоволений і не має намірів залишати компанію, при цьому його рівень результативності не відповідає цільовим очікуванням роботодавця. В цьому випадку звільнення запускається другою стороною трудових відносин.

Таким чином, можна фіксувати необхідність детального трактування терміну плинність персоналу, яка відображає конкретні підстави для ухвалення рішення про звільнення з добровільного волевиявлення сторін, що базуються на невідповідності очікувань трудових відносин. Ініціатива розірвання трудових відносин може виходити як від співробітника так і від організації.

Таке розуміння сутності терміну «плинність кадрів» дозволяє виявити підстави, які можна включити до розрахунку коефіцієнта плинності. Такими підставами зі сторони працівника можуть бути: власне бажання, угода сторін, переведення працівника до іншого роботодавця; а з ініціативи роботодавця: невідповідність працівника займаній посаді, неодноразове невиконання без поважних причин трудових обов'язків та одноразове грубе порушення трудової дисципліни.

Розуміння сутності явища плинності персоналу дозволяє визначати цільові значення коефіцієнта, що фіксує її рівень у компанії. Відхилення від цільових значень є основою прийняття необхідних регулюючих рішень. Виникає питання щодо способу встановлення цільових значень коефіцієнта. Огляд джерел, дозволяє зафіксувати рекомендацію підприємствам значень коефіцієнта плинності кадрів у діапазоні 5-15% [1;3;10], важливо вказати про те, що не вдалося знайти обґрунтування окрім орієнтації на практику, що склалася. При цьому немає конкретизації, про яку практику йдеться та для якого типу кон'юнктури ринку характерні такі значення.

Відсутність аргументованої доказової бази для встановлення нормативних значень плинності персоналу обумовлює труднощі під час виборів цільових орієнтирів діяльності як для підприємства в цілому так і роботи HR-підрозділу зокрема.

Для зняття цієї прогалини в теоретико-

прикладному обґрунтуванні нормативно-цільових значень коефіцієнта плинності кадрів авторами дослідження використано експертний метод.

Було сформовано групу експертів, які мають тривалий досвід роботи (понад 10 років) у HR-підрозділах компаній. Залученими експертами виступили HR-фахівці, що працюють в компаніях, які є базами для проходження виробничої практики здобувачів освіти 1 і 2 рівнів ОП «Менеджмент» в Поліському національному університеті. Чисельність експертної групи - 19 осіб, на позиції керівник служби управління персоналом працює 6 осіб, провідний менеджер з персоналу - 7 осіб, рекрутер - 4 особи, керівник відділу підбору персоналу (2 особи.).

До переліку тем, які були запропоновані для обговорення, увійшли такі: актуальність проблем плинності персоналу для компанії в умовах воєнного стану та чинники, що зумовлюють посилення важливості пошуку оптимальних рішень; методи роботи з плинністю персоналу в компанії, оцінка їх результативності та впливу на стабільність функціонування підприємства; проблеми з включенням коефіцієнта до набору ключових показників результативності структурних підрозділів та HR-фахівців; критерії під час виборів нормативних значень коефіцієнта плинності та методи адаптації до ситуації на ринку праці.

Перелік тем для обговорення, на думку авторів дослідження, дозволяє комплексно розглянути проблеми нормування значень коефіцієнта плинності персоналу в ситуації зміни домінуючого типу кон'юнктури ринку праці в умовах воєнного стану. Сформована експертна група представляє ключові галузі бізнесу регіону, висловлені позиції експертів можуть бути основою для зміни підходів щодо встановлення нормативно-прийнятних значень коефіцієнта плинності персоналу.

Кадровий голод, який спостерігається для багатьох посадових позицій компаній зумовлює перегляд як політики формування кадрового складу, так і інструментів, що застосовуються. Усі експерти заявили про посилення тиску з боку замовників вакансій – керівників структурних підрозділів на швидкість та якість закриття вакансій. При цьому поточна кон'юнктура ринку праці не дозволяє зберігати результативність діяльності рекрутингу в колишніх значеннях.

Відхилення поточних значень результативності роботи підрозділів від тих, які були у компаніях до початку збройної агресії росії, згідно з даними експертів фокус-групи, становлять 45%. Так, термін закриття вакансій збільшився більш ніж на 50% у компаніях виробничого сектора та на 30% у ретейлі.

Багато інших показників, що характеризують результативність реалізації робіт з кадрового забезпечення, також мають негативну динаміку. Наприклад, тривалість адаптації збільшилася в середньому на 25 днів; коефіцієнт закріплюваності знизився більш ніж на 43% (значне зниження фіксується у виробничому секторі та громадському харчуванні); витрати на рекрутинг зросли більш ніж половину. Також експерти зазначають, що значно знизилася значення результуючого показника – укомплектованість кадрового складу в цілому, а також за рівнями управління та забезпеченістю базового технологічного процесу. Стає все складніше формувати кадровий склад у раніше визначених

та узгоджених із замовником вакансій параметрах результативності. Така ситуація зумовлює наростання напруги у взаємодії між HR-підрозділами підприємства та його структурними підрозділами.

У діалогах з лінійними менеджерами компаній HR-фахівці чувають на свою адресу висловлювання: «раніше плинність була на рівні базового значення, а тепер вона вдвічі вища. Ви не проводите якісний відбір», «пропрацювавши тиждень, новий співробітник не виходить, знову доводиться шукати» (тут наведені цитати рекрутерів виробничої компанії). Негативні оцінки результативності кадрового забезпечення в свою чергу впливають на зниження мотивації HR-менеджерів.

Розуміючи, що кадрове забезпечення є багатоаспектним та багато суб'єктом за зонами відповідальності процесом, значна кількість фахівців, які взяли участь в обговоренні, підкреслюють необхідність вибудовування діалогу із замовниками вакансій на інших засадах. При цьому варто враховувати, що працедефіцитна кон'юнктура на ринку робочої сили (показники якої тільки погіршуються) не дозволяє забезпечувати оптимальну швидкість заміни персоналу, тому потрібно сфокусувати діяльність на способах запобігання звільнення спеціалістів та на вибудовуванні політики утримання і закріплення фахівців.

Розробка способів та змістовне наповнення інструментів утримання та закріплення персоналу повинні вестись спільно всіма учасниками процесу формування кадрового складу. Експерти підкреслюють про окремі проблеми щодо готовності керівників структурних підрозділів активно включатися в роботу проектних груп з розробки програм утримання. Робота у проектних групах дозволяє узгодити позиції учасників: HR-фахівців та замовників вакансії та сформувати партнерський стиль взаємодії, спрямованої на спільний результат – зниження плинності кадрів. На думку експертів, які взяли участь у фокус-групі, узгодженість дій учасників у процесі формування кадрового складу є ключем до забезпечення цільових значень плинності. В цілому один структурний підрозділ (HR-підрозділ) не здатний забезпечити досягнення необхідних значень укомплектованості структури персоналу. Тому, помилковим є включення коефіцієнта плинності кадрів до набору показників результативності лише HR-фахівців. Оскільки на результативність процесу впливають також і лінійні менеджери, то й відповідальність за показник також має бути розділеною.

Таким чином, показник плинності, як результуючий багатоскладовий процес кадрового забезпечення, має комплексну природу формування і тому відповідальність за досягнення цільових параметрів теж має носити комплексний характер.

Безперечно, що кадрове забезпечення залежить з одного боку від пропозиції робочої сили на даному сегменті ринку праці, з іншого від конкурентної позиції компанії на ринку праці, що формує її привабливість для найму фахівців. Обговорюючи підходи, що

склалися, до визначення нормативних значень плинності кадрів у компанії, експерти дійшли висновку про складність використання орієнтації на середньостатистичні дані в галузі та категорії персоналу. Орієнтація у технологіях кадрового забезпечення на найкращі практики лідерів галузі має ресурсні обмеження. «Змагатися у HR-привабливості роботодавця з компанією, яка має можливості збільшення ставки заробітної плати і яка цією дією стимулює рухливість фахівців на ринку – досить складно» – каже керівник HR-підрозділу виробничої компанії. Різні конкурентні позиції та ресурсні можливості диференціюють і різні цільові значення коефіцієнта плинності кадрів. Порівнювати практики і складність закриття посад можна зі схожими за можливостями об'єктами. Тому, вивчаючи практику інших компаній, HR-фахівцям необхідно використовувати сегментацію баз для порівняння.

Більшість експертів відзначили складність у проведенні порівняльного аналізу. Складність полягає у способах отримання інформації та достовірності даних. Профільні спільноти та практичні конференції – часто поширені джерела бенчмаркетингу. Залучені експерти наголошують, що переважним підходом до встановлення нормативно-цільових значень плинності кадрів виступає орієнтація на накопичену власну бізнес-практику компанії та аналітику з руху персоналу. Такий підхід враховує поточну бізнес-модель компанії та її ресурсні можливості, відображає результативність використовуваних інструментів реалізації процесу кадрового забезпечення та дозволяє оцінити внесок кожного суб'єкта процесу. Накопичені власні дані та їх наступна аналітика, дозволяють забезпечити можливість порівняння дій та результативність дій компанії у власній динаміці.

Висновки. Негативні процеси рухливості та мобільності персоналу, що обумовлені викликами російської агресії (мобілізація працівників, вимушена еміграція та внутрішні процеси переселення з прифронтових територій) посилюють конкуренцію за робочу силу. Це в свою чергу визначає необхідність перегляду існуючих практик, щодо формування кадрового забезпечення.

На результуючі величини реалізації процесу кадрового забезпечення впливають і спосіб структуризації процесу, і змістовно-інструментальне наповнення його реалізації, а також розподіл та регламентація робіт між учасниками процесу.

Фіксується відмова сучасної практики від використання раніше розроблених нормативних значень коефіцієнта плинності персоналу та настроювання власних аналітичних систем з обліку руху персоналу та оцінки впливу на забезпечення функціонування компанії. Настав час відмовитись від використання раніше розроблених підходів до нормування значень коефіцієнта плинності персоналу на користь гнучкості власних систем управлінського обліку підприємства.

Список використаних джерел:

1. Вагонова О.Г., Одінцева К.І., Досужий В.С. (2015). Визначення основних мотивів плинності кадрів на підприємствах в сучасних умовах господарювання. Економічний вісник Національного гірничого університету, № 2. С. 26–133.
2. Жосан Г., Кириченко Н. (2022). Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в

Україні. Таврійський науковий вісник, № 2. С. 46–51.

3. Єлисеєва Н.А. (2010). Управління плинністю кадрів як однією з актуальних проблем служб з управління персоналом. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. спец. вип. : у 3-х т. Т. 3 Соціально-трудова відносина: теорія і практика. К. : КНЕУ, С. 101–105.

4. Коцалап С.О., Уласевич В.Ю. (2013). Аналіз проблем плинності кадрів на підприємствах різних сфер діяльності. *Енергосбереження. Енергетика. Енергоаудит*, № 8, С. 67–71. URL: <https://grimpl.com/fFvAj>.

5. Куделя В.І. (2023). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, № 81–82. С. 290–297.

6. П'ятницька Г.Т. (2016). Дуальність наслідків плинності кадрів у внутрішній торгівлі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*, № 4. С. 114–128.

7. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. (2022). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку, Вип. 4. № 2. С. 88–93. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088>.

8. Хлебнікова Т., Темченко О., Білінська О. (2023). Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*, № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66>.

9. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. (2023). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*, Вип. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.

10. Чернишова Л., Заложнікова А. (2023). Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*, № 55.

11. Шепута М.М., Теплінський Г.В. (2018). Проблеми плинності кадрів на підприємстві та оцінка рівня недоотримання доходів. *Економіка. Фінанси. Право*, № 3(2). С. 37–40. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2018_3\(2\)_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2018_3(2)_10).

References:

1. Vahonova, O.H., Odintsova, K.I., & Dosuzhyi, V.S. (2015). Vyznachennia osnovnykh motyviv plynnosti kadriv na pidpriemstvakh v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Determining the main motives of staff turnover at enterprises in modern economic conditions]. *Economic Bulletin of the National Mining University*, No. 2. Pp. 126–133. [in Ukrainian].

2. Zhosan, H., & Kyrychenko, N. (2022). Menedzhment personalu v umovakh postpandemii ta voiennoho stanu v Ukraini [Personnel management in the context of the post-pandemic and martial law in Ukraine]. *Taurian Scientific Bulletin*, No. 12. Pp. 6–51. [in Ukrainian].

3. Yeliseieva, N.A. (2010). Upravlinnia plynnostiu kadriv yak odniieiu z aktualnykh problem sluzhb z upravlinnia personalom [Managing staff turnover as one of the pressing issues for HR departments]. *Formation of the market economy: coll. of science works special issue. T. 3 Social and labor relations: theory and practice*. Kyiv: KNEU, Pp. 101–105. [in Ukrainian].

4. Kotsalap, S.O., & Ulasevych, V.Yu. (2013). Analiz problem plynnosti kadriv na pidpriemstvakh riznykh sfer diialnosti [Analysis of staff turnover problems at enterprises in various fields]. *Energy saving. Power engineering. Energy audit*, No. 8. Pp. 67–71. Retrieved from: <https://grimpl.com/fFvAj>. [in Ukrainian].

5. Kudelia, V.I. (2023). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Features of personnel management under martial law]. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, No. 81–82. Pp. 90–297. [in Ukrainian].

6. Pyatnytska, H.T. (2016). Dualnist naslidkiv plynnosti kadriv u vnutrishnii torhivli [Duality of staff turnover consequences in internal trade]. *Bulletin of the Kyiv National University of Trade and Economics*, No. 4. Pp. 114–128. [in Ukrainian].

7. Pshyk-Kovalska, O.O., & Kovalskiy, O.I. (2022). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Features of personnel management under martial law]. *Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development*, Vol. 4. No. 2. Pp. 88–93. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088>. [in Ukrainian].

8. Khlebnikova, T., Temchenko, O., & Bilinska, O. (2023). Efektyvnist systemy upravlinnia personalom v umovakh viiskovykh dii [Effectiveness of personnel management systems in wartime conditions]. *Economy and society*, No.50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66>. [in Ukrainian].

9. Cherep, O., Kalyuzhna, Yu., & Mykhailichenko, L. (2023). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Features of personnel management under martial law in Ukraine]. *Economy and society*, No. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>. [in Ukrainian].

10. Chernyshova, L., & Zalozhnikova, A. (2023). Stratehichni aspekty protsesu rozvytku menedzhmentu personalu v umovakh dii voiennoho stanu ta yikh vplyv na stan kadrovoho potentsialu pidpriemstva [Strategic aspects of developing personnel management under martial law and their impact on the state of the company's human capital]. *Economy and society*, No. 55. [in Ukrainian].

11. Sheputa, M.M., & Teplinskyi, H.V. (2018). Problemy plynnosti kadriv na pidpriemstvi ta otsinka rivnia nedootrymannia dokhodiv [Problems of staff turnover in the enterprise and assessment of income shortfalls]. *Economy. Finances. Right*, No. 3(2). Pp. 37–40. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2018_3\(2\)_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2018_3(2)_10). [in Ukrainian].