



Вітаю колег, студентів, випускників з 70-річним ювілеєм Київського національного торговельно-економічного університету – одного з провідних науково-освітніх центрів України!

Щира вдячність і шана всім тим, хто стояв у витоків заснування нашого університету, хто у минулому і тепер множить його славу, формуючи та розвиваючи інтелектуальний потенціал нашої Батьківщини, прагнучи допомогти у вирішенні непростих завдань розбудови національної економіки!

Бажаю всім натхнення та успіхів, професійного зростання та невтомного прагнення до пізнання всього нового! Нехай життя кожного з Вас буде багатограним, а праця та навчання плідними на благо нашого університету та країни!

З повагою, Галина П'ятницька

П'ЯТНИЦЬКА Галина,
д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту КНТЕУ

УДК 005.95:339.3

ДУАЛЬНІСТЬ НАСЛІДКІВ ПЛИННОСТІ КАДРІВ У ВНУТРІШНІЙ ТОРГІВЛІ

Проаналізовано динаміку руху штатних працівників на підприємствах внутрішньої торгівлі України впродовж 2010–2015 рр. Виявлено причини плинності кадрів у сфері торгівлі та надано характеристики пов'язаних з ними звільнень. Визначено як негативні, так і позитивні наслідки плинності кадрів на підприємствах торгівлі. Наведено сучасні управлінські практики запобігання плинності кадрів та наголошено на важливості ролі вищих навчальних закладів, що готують фахівців для сфери торгівлі.

Ключові слова: кадри, плинність, внутрішня торгівля, причини, наслідки, дуальність, практики запобігання, вищі навчальні заклади, підприємства торгівлі.

Пятницкая Г. Дуальность последствий текучести кадров во внутренней торговле. Проанализирована динамика движения штатных сотрудников на предприятиях внутренней торговли Украины на протяжении 2010–2015 гг. Выявлены причины текучести кадров в сфере торговли и даны характеристики связанных с ними увольнений. Определены как негативные, так и позитивные последствия текучести кадров на предприятиях торговли. Приведены современные управленческие практики предотвращения текучести кадров и сделан акцент на важности роли высших учебных заведений, готовящих специалистов для сферы торговли.

Ключевые слова: кадры, текучесть, внутренняя торговля, причины, последствия, дуальность, практики предотвращения, высшие учебные заведения, предприятия торговли.

© П'ятницька Г., 2016

Постановка проблеми. Ефективному розвитку підприємств внутрішньої торгівлі та повноцінному виконанню покладених на них соціальних функцій, як свідчить міжнародний досвід, може завадити реалізація ними непродуманої кадрової політики, що призводить до плинності як низько-, так і висококваліфікованих кадрів.

Проблема плинності кадрів (ПК) є актуальною для багатьох підприємств торгівлі як в Україні, так і в інших країнах світу. Високий рівень плинності кадрів, як правило, негативно впливає на розвиток будь-якого підприємства торгівлі незалежно від стадії його життєвого циклу. Проте під час проявів у країні наслідків кризових явищ соціально-економічного характеру (які, наприклад, наразі простежуються в Україні) проблема ПК особливо загострюється, не дозволяючи менеджерам підприємств торгівлі максимально ефективно реалізувати сформовану ними політику управління кадрами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аспекти формування та реалізації кадрової політики підприємствами у різних сферах економічної діяльності, у т.ч. і у торгівлі були в центрі уваги досліджень як іноземних, так і вітчизняних науковців. Серед них: П. Хом та Р. Гріфетс [1], які сфокусували увагу на вивченні так званої добровільної плинності кадрів та шляхів її мінімізації; Д. Сомайя та І. Вольямсон [2], які досліджували проблему плинності висококваліфікованих кадрів, що працювали в організаціях багато років, та довели, що така плинність потенційно може призвести до втрати знань; О. Благоразумова [3], Р. Іванова та О. Іванова [4], які у ході дослідження кадрової політики на підприємствах торгівлі дійшли висновку про необхідність зміни системи взаємовідносин "роботодавець – найманий персонал" з орієнтацією на впровадження концепції, що побудована на визнанні цінності людського фактора, а також встановили, що партнерські взаємовідносини роботодавця з працівниками формують стійку конкурентну перевагу підприємства; Н. Сичова [5], яка удосконалила методичне забезпечення процесу формування результативної стратегії соціального розвитку підприємств торгівлі, впровадження якого у практичну діяльність сприятиме зменшенню ПК; В. Жуковська [6], що на основі когнітивно-біхевіорального підходу розробила системну модель управління поведінкою персоналу, що відображає існування єдності та причинно-наслідкового зв'язку між кадровими процесами та компетентнісно-мотиваційною природою поведінки працівників у досягненні цільових результатів підприємства.

Проте зазначені та інші науковці донині не намагалися з'ясувати, що являє собою множина ймовірних причин плинності кадрів у сфері торгівлі та охарактеризувати пов'язані з цими причинами звільнення. Крім того, поза увагою наразі залишається і питання щодо того, чи може ПК мати не тільки негативні, але й позитивні наслідки для розвитку підприємства. Чітко не визначеною є і роль сучасних вищих

навчальних закладів (ВНЗ), що готують фахівців для сфери торгівлі, у процесі вирішення проблеми ПК на підприємствах роздрібно́ї та оптової торгівлі.

Мета дослідження – визначення причин та наслідків плинності кадрів у сфері внутрішньої торгівлі. Відповідно до мети поставлені такі завдання: проаналізувати динаміку руху штатних працівників на підприємствах внутрішньої торгівлі України впродовж 2010–2015 рр.; провести опитування керівників та менеджерів підприємств роздрібно́ї та оптової торгівлі на предмет виявлення причин ПК та пов'язаних з ними звільнень; розглянути сучасні управлінські практики запобігання плинності кадрів, а також визначити роль ВНЗ у їх подальшому розвитку та впровадженні у практичну діяльність підприємств торгівлі.

Методи дослідження. При вирішенні поставлених завдань застосовано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: системного аналізу і синтезу; маркетингових досліджень; статистичні та ін.

Результати дослідження. Плинність кадрів на будь-якому підприємстві являє собою рух робочої сили, обумовлений незадоволеністю працівника робочим місцем, розміром винагороди, змістом роботи і т.п. (активна форма плинності) або незадоволеністю організації (у нашому випадку – підприємства торгівлі) конкретним працівником унаслідок його недисциплінованості, невиконання робочих обов'язків без поважних причин і т.п. (пасивна форма плинності). Плинність може бути [7–9]:

- *внутрішньоорганізаційною*, тобто пов'язаною з трудовим переміщенням всередині організації;
- *зовнішньою*, коли переміщення відбувається між організаціями (підприємствами), галузями або сферами економічної діяльності;
- *природною*, що сприяє своєчасному оновленню колективу працівників підприємства і не вимагає особливих заходів з боку керівництва та кадрової служби (як правило, така плинність не перевищує 3–5 % на рік);
- *зайвою (або надлишковою)*, тобто такою, що призводить до значних економічних втрат, а також створює організаційні, кадрові, технологічні, психологічні труднощі у роботі персоналу;
- *функціональною* за умови добровільного звільнення працівників, в утриманні яких організація (у т.ч. підприємство торгівлі) незацікавлена(о) через, наприклад, постійне порушення ними трудової дисципліни, їх низьку кваліфікацію тощо;
- *дисфункціональною* за умови добровільного звільнення (тобто звільнення за власним бажанням) досвідчених і цінних для підприємства працівників, які мають високопрофесійні знання та практичні навички;
- *фізичною*, коли працівник з різних причин звільняється і більше не працює на підприємстві;

• прихованою або психологічною, що має прояв серед тих співробітників, які ззовні не покидають підприємство і продовжують працювати, але фактично "вимикаються" з організаційної діяльності (відсутність будь-якої ініціативи, виконання лише найнеобхіднішого, продуктивне використання лише частини робочого часу тощо).

Досліджуючи ПК на підприємствах торгівлі України, доречно спочатку в цілому розглянути динаміку руху штатних працівників відповідних підприємств та проаналізувати узагальнені показники статистичної оцінки цього руху (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка показників руху штатних працівників підприємств за ВЕД "Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів" в Україні у 2010–2015 рр. * (авторська розробка)

Показники	Рік **						Темп зростання, % ***		Абсолютне відхилення 2015 / 2014
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2014 / 2013	2015 / 2014	
Середньооблікова кількість штатних працівників, тис. осіб	902	909	978	911	786	687	89.73	87.40	-99
	866	873	938	876					
Прийнято, тис. осіб	472	484	496	441	349	329	83.10	94.27	-20
	420					
Вибуло, тис. осіб	472	502	522	492	454	382	96.39	84.14	-72
	471					
Оборот працівників, тис. осіб	944	986	1018	933	803	711	90.12	88.54	-92
	–	–	–	891					
Коефіцієнт загального обороту	1.047	1.085	1.041	1.024	1.022	1.035	100.49	101.27	0.013
	–	–	–	1.017					
Коефіцієнт прийому	0.523	0.532	0.507	0.484	0.444	0.479	92.69	107.88	0.035
	–	–	–	0.479					
Коефіцієнт вибуття	0.523	0.552	0.534	0.540	0.578	0.556	107.43	96.19	-0.022
	–	–	–	0.538					
Коефіцієнт відновлення	1.000	0.964	0.950	0.896	0.769	0.861	86.21	111.96	0.092
	–	–	–	0.892					
Період повного оновлення кадрів, років	1.91	1.81	1.87	1.85	1.73	1.80	93.01	104.05	0.07
	–	–	–	1.86					

* Розраховано автором за даними Державної служби статистики України по підприємствах, установах, організаціях та їх підрозділах із кількістю найманих працівників 10 і більше осіб [10, с. 35, 107; 11, с. 39, 45, 129; 12, с. 37, 149; 14, с. 37].

** Інформація за 2010–2013 рр. у першому рядку наведена з урахуванням АР Крим та м. Севастополя, а у другому за 2014 р. – без урахування тимчасово окупованої території. Дані за 2015 р. наведені без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції. За відсутності офіційних даних по деяких показниках у відповідних стовпцях таблиці проставлено три крапки.

*** За даними без урахування АР Крим та м. Севастополя.

Згідно з даними *табл. 1* 2015 р., як і попередні 2013 та 2014, на підприємствах внутрішньої торгівлі України характеризувався високим рівнем мобільності персоналу. Так, у 2015 р. майже кожен п'ятдесят шостий працівник був звільнений, у т.ч. 52,6 % з 55,6 % вивільнених – з причин плинності кадрів (*рис. 1*). На 56 вивільнених працівників у категорії ВЕД "Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів" припадало лише 48 прийнятих. На зміну періоду зростання середньооблікової кількості штатних працівників у сфері внутрішньої торгівлі, що простежувався в Україні впродовж 2010–2012 рр. (як з, так і без урахування АР Крим та м. Севастополя), прийшов спад: щороку протягом 2013–2015 рр. цей показник зменшувався майже на 100 і більше тис. осіб.



Рис. 1. Динаміка плинності кадрів за ВЕД "Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів" і всіма ВЕД в Україні у 2010–2015 рр.*

* Побудовано автором за даними Державної служби статистики України [10, с. 42; 11, с. 46; 12, с. 44; 13, с. 44; 14, с. 44; 15, с. 44]. Дані за 2014–2015 рр. наведено без урахування тимчасово окупованої території АР Крим та м. Севастополя, а за 2015 р. – і без частини зони проведення антитерористичної операції.

Упродовж 2013–2015 рр. рух працівників на підприємствах внутрішньої торгівлі поступово сповільнився. Так, у 2014 р. порівняно з 2013 р. оборот кадрів (без урахування АР Крим та м. Севастополя) зменшився у 1.11 раза (891:803), а у 2015 р. порівняно з 2014 р. – у 1.13 раза (803:711). Причини цього сповільнення, передусім, кри-

ються в економічному спаді, що простежувався в економіці країни в цілому та у внутрішній торгівлі як її складовій.

Обсяги вибулих (вивільнених) з підприємств торгівлі України у 2015 р. у 1.16 раза перевищували обсяги прийому. На кожні 10 тис. працівників середньооблікової кількості припадало п'ять прийнятих і шість вивільнених працівників у 2015 р. Для порівняння, у 2013 р. кількість прийнятих і вивільнених була майже однаковою: по п'ять працівників; а у 2014 р. – чотири прийнятих і шість вивільнених на кожні 10 тис. середньооблікової кількості працівників (див. *табл. 1*).

При коливанні коефіцієнта вибуття впродовж 2010–2015 рр. у межах 0.523–0.578 (див. *табл. 1*) період повного оновлення штатних працівників у сфері внутрішньої торгівлі України становив менше 2-х років.

Коефіцієнт плинності працівників на підприємствах за ВЕД "Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів" протягом 2010–2015 рр. у 2 та більше разів перевищував аналогічний показник по підприємствах усіх ВЕД в Україні (див. *рис. 1*). На кінець 2015 р. він становив 0.526 (і був другим за величиною, поступаючись лише коефіцієнту плинності працівників на підприємствах ВЕД "Тимчасове розміщування й організація харчування", що дорівнював 0.588).

Плинність кадрів у різних торговельних організаціях, різних категорій їх працівників, з різним стажем роботи – неоднакова. Величина коефіцієнта плинності кадрів, як правило, більша на великих та середніх підприємствах торгівлі і менша на мікропідприємствах; коефіцієнт плинності продавців та касирів більший ніж топ-менеджерів; плинність працівників зі стажем роботи до одного року у роздрібних компаніях становить 25 % проти 8 % у цілому на ринку праці і т.п.

У торговельних мережах України, за оцінками експертів-практиків [16], плинність кадрів сьогодні може коливатися від 15 % до 200 % за рік. Так, на рівні 15–20 % вона простежується у мережах косметики та парфум, що пояснюється достатньо високим рівнем заробітних плат у цьому торговельному сегменті. У продуктових мережах плинність торгового персоналу коливається у межах 100–200 %, а для непродуктової роздрібно торгівлі (одяг, взуття, побутова техніка, мобільний зв'язок) характерними є коливання на рівні 25–120 %. Водночас, за результатами проведеного нами у 2013–2016 рр. опитування керівників та менеджерів з персоналу діючих в Україні об'єктів роздрібно торгівлі встановлено, що за умови відносно стабільної ситуації на ринку нормальною (допустимою, з точки зору економічних втрат) вважається плинність усіх категорій працівників (разом) на рівні 25–35 %; а за умови кризи чи прояву її наслідків – 40–55 %.

У результаті плинності різних категорій працівників керівники підприємств торгівлі стикаються з проявом та/або підвищенням рівня певних видів ризиків (*рис. 2*).

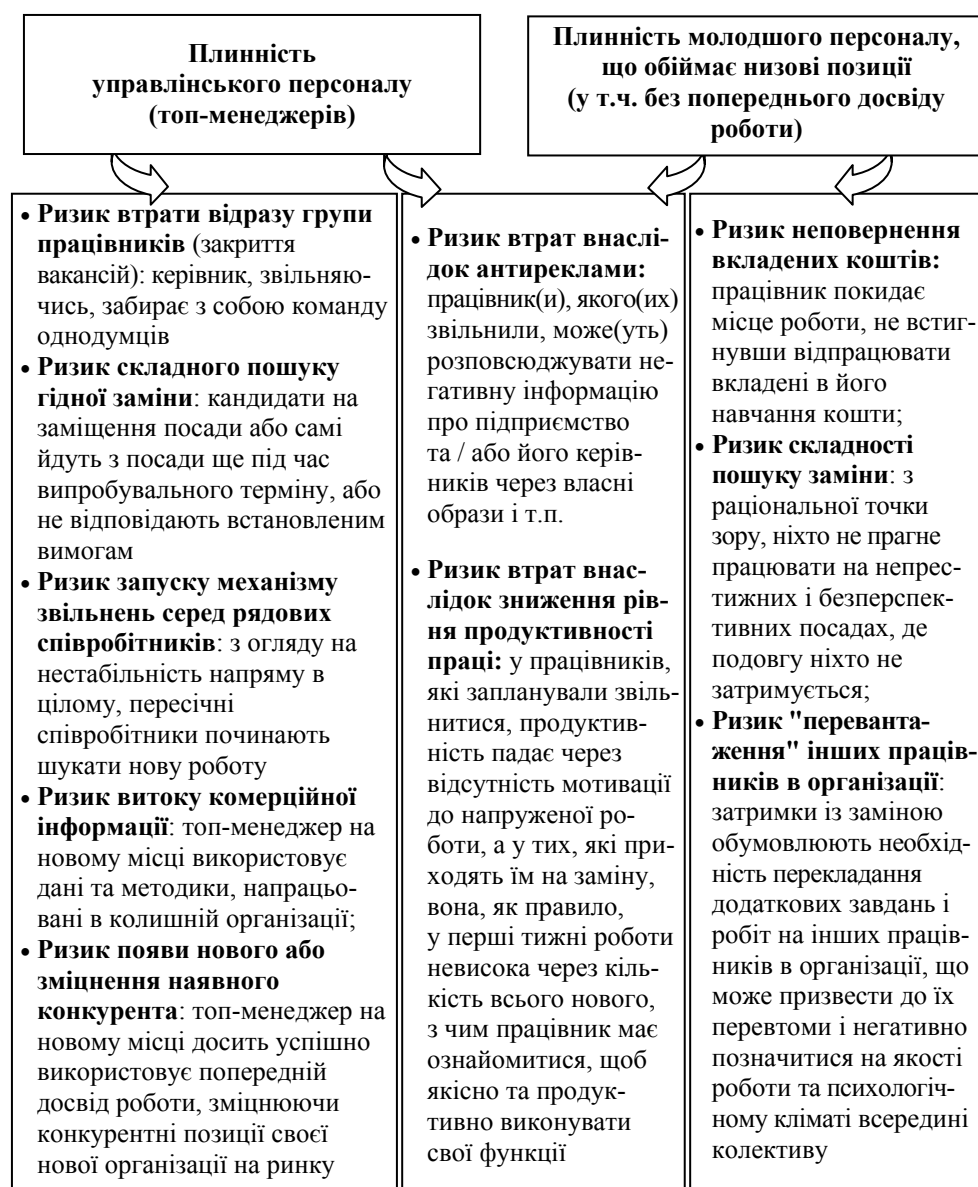


Рис. 2. Види ризиків унаслідок плинності різних категорій працівників у торговельних організаціях (розроблено автором)

Зазвичай високий показник плинності кадрів не може виникнути безпричинно. Його рівень залежить від багатьох факторів – сфери діяльності/спеціалізації торговельної організації, політики щодо залучення та утримання персоналу, територіального розміщення об'єкта торгівлі тощо. Для прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на запобігання плинності кадрів, менеджерам підприємств торгівлі корисно знати причини, що призводять до неї, та усвідомлювати природу тих чи інших звільнень (табл. 2).

Причини плинності кадрів на підприємствах/у компаніях внутрішньої торгівлі, характеристика пов'язаних з ними звільнень та управлінські практики щодо їх запобігання *

Причина(и) плинності кадрів	Характеристика природи звільнень	Управлінські практики (заходи) щодо запобігання плинності кадрів
Неконструктивний стиль управління	Зростає відсоток звільнень через образи, повне незрозуміння (а іноді і засудження) дій керівництва	Тренінги для керівників; внесення коректив у стиль управління; заміна топ-менеджерів
Непрофесійний підбір персоналу на вакантні позиції	Зростає відсоток звільнень через невідповідність кваліфікації, професійного досвіду, компетенцій і т.п. працівника посаді, яку він обійняв	Удосконалення кадрової служби (у крайніх випадках – заміна менеджера з персоналу); запровадження прогресивних та / або добре зарекомендувавши себе на практиці методик діагностики персоналу; модифікація системи підбору персоналу; введення програм "рейтинг персоналу", "слабка ланка" і т.п.; тренінги
Недосконала система оцінки персоналу	Зростає відсоток звільнення через досягнення межі в професійному розвитку	Регулярні опитування про задоволеність роботою та її оцінюванням; удосконалення системи оцінювання персоналу (у т.ч. оцінювання індивідуального внеску в загальний результат); пошук шляхів так званого "збагачення" роботи працівника і нових можливостей для професійного зростання
"Нездоровий" психологічний клімат всередині колективу; керівництво "недружно" ставиться до співробітників; складності міжособистісного спілкування	Зростає відсоток звільнень через відсутність або недоліки програм мотивації праці, постійну психологічну напругу на робочому місці	Тренінги (у т.ч. із залученням психолога); розвиток програм мотивації праці, що мають бути спрямованими на відкриту демонстрацію зацікавленості у працівниках, підкреслення їх значущості для організації; ротації персоналу
Часта зміна керівників у підрозділах	Зростає відсоток звільнень рядових працівників підрозділу, які прагнуть стабільності та / або нелояльні до нового керівника	З'ясування істинних причин зміни керівників з подальшим урахуванням їх у процесі відбору та призначення на посаду; розробка програми мотивації для утримання необхідних організації керівників; заходи щодо встановлення швидкого порозуміння між новим керівником і "старими" працівниками
Відсутність можливостей для кар'єрного зростання	Зростає відсоток звільнень працівників, які прагнуть кар'єрного зростання	Розробка спеціальних програм мотивації, покращання стимулювання праці для утримання потрібних організації працівників без забезпечення їх кар'єрного зростання (у т.ч. шляхом "збагачення" роботи). Потребує індивідуального підходу до кожного працівника

Причина(и) плинності кадрів	Характеристика природи звільнень	Управлінські практики (заходи) щодо запобігання плинності кадрів
Важкі умови праці або їх погіршення	Зростає відсоток звільнень працівників, які не очікували на такі умови праці або незгодні ні за яких обставин примиритися з ними	Заходи, спрямовані на покращання умов праці; пошук і запровадження ефективних механізмів стимулювання праці у важких умовах; введення пакета пільг; розробка програм мотивації
Порушення трудової дисципліни, недобросовісна поведінка на робочому місці (у т.ч. крадіжки)	Зростає відсоток звільнень працівників, які без поважної причини (хвороба і т.п.) систематично порушують трудову дисципліну (особливо у випадках прямої шкоди діяльності або іміджу організації); яких викрили як причетних до крадіжок	Інформування працівників про неприпустимість та невідповідність принципам організаційної культури підприємства / компанії подібної поведінки; запровадження системи візуального та / або автоматизованого контролю, перевірок без попереднього повідомлення тощо й інформування про таку систему всіх працівників
Низька заробітна плата; зміна умов оплати праці без попередження (відсутність фінансової прозорості виплат)	Зростає відсоток звільнень працівників, яких не влаштовує заробітна плата у комплексі з наявними в організації програмами мотивації та системою стимулювання праці	Удосконалення програм мотивації та системи стимулювання праці; пошук резервів для підвищення заробітної плати; забезпечення прозорості виплат (у т.ч. з поясненням будь-яких змін)
Погіршення іміджу та ділової репутації підприємства	Зростає відсоток звільнень працівників, які вважають, що це може позначитися на їх особистій репутації, негативно вплинути на сприйняття їх статусу оточуючими, завадити їх подальшій кар'єрі	Швидке з'ясування істинних причин негараздів; зважене (з метою запобігання пересудів у колективі) інформування працівників про ситуацію, що склалася, з проханням висловлювати ідеї та пропозиції щодо зміни ситуації на краще; розробка плану дій щодо мінімізації негативних наслідків і покращання іміджу / ділової репутації із залученням до його реалізації всіх зацікавлених сторін
Відсутність економічної стабільності в роботі підприємства	Зростає відсоток звільнень працівників, які прагнуть економічної стабільності та яких не влаштовує висока ймовірність виникнення ситуації, коли через труднощі економічного характеру їм будуть невчасно (із затримками) виплачувати заробітну плату і т.п.	З'ясування причин економічної нестабільності та розробка заходів щодо оперативного вирішення проблем, пов'язаних з цим; інформування працівників про план (комплекс заходів), спрямований на стабілізацію діяльності підприємства на ринку з проханням підтримки у його реалізації; пошук / формування резервів для забезпечення стабільних та своєчасних (за наявності такої можливості) виплат заробітних плат; розробка та впровадження системи мотивації і стимулювання праці у кризових ситуаціях

* Побудовано автором на основі даних опитування впродовж 2013–2016 рр. керівників та менеджерів підприємств роздрібної та оптової торгівлі, фахівців з управління кадрами в торговельних та торговельно-виробничих компаніях, а також різних категорій працівників торговельних організацій.

Звичайно, причини та мотиви звільнень різних категорій працівників у сфері внутрішньої торгівлі не обмежуються тим переліком, що наведений у *табл. 2*. Змінюється і значущість різних причин звільнення залежно від категорії працівника. Проте причиною-лідером прийняття рішення про звільнення більшість працівників торгівлі назвали їх незадоволення своєю заробітною платою. При цьому, якщо у низової ланки (касирів, продавців тощо) заробітні плати часто дійсно невисокі, навіть у великих містах України (*табл. 3*), то у працівників керівної ланки, де рівень заробітної плати досить високий та в основному показує тенденцію до збільшення протягом останніх двох років (*табл. 4*), незадоволення виникає радше внаслідок того, що складність та напруженість їх роботи (за їх розумінням або зважаючи на те, як така ж сама робота оплачується в іноземних компаніях) заслуговує на більшу грошову компенсацію.

Таблиця 3

Порівняння середньомісячних заробітних плат продавців-консультантів та касирів у великих містах України станом на кінець I півріччя 2015 р., грн *

Місто	Середні заробітні плати за місяць	
	продавця-консультанта	касира
Дніпропетровськ	3570	2978
Київ	4167	3335
Львів	3352	2593
Одеса	3940	3102
Харків	3548	2799
Абсолютне відхилення максимального розміру заробітної плати від мінімального по всій вибірці міст	815	742

* Складено та розраховано автором за [17].

Таблиця 4

Динаміка річних заробітних плат працівників керівної ланки у торговельних мережах України у 2014–2015 рр.*

Посада	Річна зарплата, тис. грн, min-max		Компенсація (включно з грошовим бонусом), тис. грн, min-max	
	2014	2015	2014	2015
Генеральний директор	950–5850	1990–7200	1250–8000	2100–8600
Фінансовий директор	500–2000	880–2640	625–3500	925–3200
Комерційний директор	500–2040	850–2200	625–2720	890–2650
Операційний директор	500–1920	850–1920	625–2275	890–2300
Директор із закупівель	480–1530	880–1640	464–2625	925–1970
Директор з логістики	500–1440	760–1600	496–2275	800–1920
Директор з маркетингу	380–1600	540–1920	510–2625	570–2300
Директор з розвитку	500–1224	956–1720	625–1950	1000–2070
Директор з роботи з персоналом	246–1200	420–1380	306–2100	440–1650
Директор юридичного департаменту	384–1200	440–1220	485–2100	460–1460

* Складено автором за даними Forbes [18; 19].

Не принижуючи ролі заробітної плати у вирішенні проблеми плинності кадрів, доречно наголосити, що керівники підприємств торгівлі, прагнучи проводити ефективну кадрову політику, повинні розглядати грошову винагороду не як самоціль у процесі задоволення матеріальних інтересів працівників, а як інструмент для підвищення продуктивності праці і, як наслідок, підвищення ефективності діяльності всієї торговельної організації.

Поряд з ризиками, що підвищуються внаслідок плинності кадрів, і про які йшлося вище, доцільно визначити та розглянути більш детально ймовірні позитивні наслідки цього процесу для діяльності та розвитку підприємств торгівлі. Так, невисока (не більше 2 %) плинність на рівні топ-менеджменту, тобто працівників, які здебільшого визначають стратегію розвитку торговельної організації, часто сприяє новаціям у системі управління.

Порівняно помірна (від 7 % до 9 %) плинність фахівців з управління якістю продажів, логістики, маркетингу, адміністраторів залів може сприяти підтримці належного рівня конкурентоспроможності працівників цих категорій всередині торговельної організації, мінімізуючи ризики посадової стагнації. Плинність на рівні 4–5 % таких категорій працівників, як: економісти, менеджери з персоналу, бухгалтери, співробітники служби безпеки, програмісти тощо (тобто персоналу з високою галузевою мобільністю) дає змогу мінімізувати ймовірність організаційної та професійної стагнації, що, зокрема, може виявлятися у протидії зазначених працівників будь-яким організаційним змінам (у т.ч. у відмові від впровадження інновацій у процес обслуговування покупців). Корисною (з точки зору зменшення ризику крадіжок) вважають плинність кадрів серед складських працівників.

Плинність може бути найкращим рішенням і у випадку необхідності оновлення колективу невеликої торговельної організації у такій, наприклад, ситуації, коли співробітники починають почуватися занадто розслаблено і присвячують справі менше половини свого робочого часу, не виконують або невчасно виконують розпорядження директора, який є їх родичем або дуже добрим знайомим.

Встановлено, що новачок часто працює більш ретельно, ніж "старі" фахівці, оскільки йому ще необхідно заробити авторитет на новому робочому місці. Крім того, новачки (особливо менеджери, маркетингологи, логісти, економісти, програмісти) часто приносять нові ідеї щодо вирішення тих чи інших проблем на підприємстві торгівлі.

Це свідчить про дуалістичність впливу ПК на розвиток внутрішньої торгівлі та продуктивність праці торговельного персоналу, що, у свою чергу, обумовлює необхідність управління плинністю кадрів на підприємствах торгівлі та поширення найкращих практик запобігання ПК. З останнім завданням повною мірою можуть упоратися ВНЗ, що готують фахівців для сфери торгівлі.

Визначаючи роль ВНЗ в опануванні та подальшому розвитку сучасних вдалих практик запобігання плинності кадрів, важливо чітко окреслити основні завдання, які мають виконуватися у ВНЗ, що готують фахівців для сфери торгівлі:

- встановлювати та розвивати тісний взаємозв'язок ВНЗ з провідними підприємствами торгівлі та ВНЗ аналогічного профілю як в Україні, так і поза її межами з метою обміну інформацією та досвідом щодо застосування прогресивних технік запобігання плинності кадрів та/або мінімізації ризиків та максимального використання можливостей для розвитку підприємства, пов'язаних з плинністю;

- акцентувати уваги студентів на практичній складовій їх навчання у ВНЗ (виробничих практиках тощо) з метою підготовки фахівців, які відразу після випуску з університету на практиці зможуть використати найкращі управлінські практики (у т.ч. пов'язані з вирішенням проблеми запобігання плинності кадрів);

- активізувати проведення наукових досліджень на базі ВНЗ, що спрямовані на розробку таких методик, що надають можливість підприємствам торгівлі підвищити ефективність та результативність реалізації їх кадрової політики;

- організовувати та проводити спеціальні семінари, тренінги, круглі столи за участю урядовців та практиків з проблематики управління кадрами у сфері внутрішньої торгівлі.

Усі ці завдання вже поставлено і виконуються в одному з провідних ВНЗ України, який готує висококваліфіковані кадри для сфери торгівлі, – Київському національному торговельно-економічному університеті.

Висновки. У ході дослідження встановлено, що на підприємствах роздрібно́ї та оптової торгівлі існує багато причин плинності кадрів: від низької заробітної плати до неконструктивного стилю управління; плинність кадрів чинить дуалістичний вплив на розвиток внутрішньої торгівлі та продуктивність праці торговельного персоналу; ВНЗ, що готують фахівців для сфери торгівлі, можуть і повинні активно долучатися до вирішення проблем управління підприємствами торгівлі, у т.ч. пов'язаними з розвитком і розповсюдженням вдалих технологій запобігання плинності кадрів.

Результати представленого дослідження у подальшому можуть бути використані для вдосконалення методичних підходів до розробки ефективної кадрової політики на підприємствах торгівлі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Hom P.W.* Employee turnover / P.W. Hom, R.W. Griffeth. — South Western college publishing, Cincinnati, OH, 1995. — P. 200–340.
2. *Somaya D.* Rethinking the "War for Talent" / D. Somaya, I. O. Wolliamson // MIT Sloan Management Review. — 2008. — P. 29–34.

3. *Благоразумова О. В.* Кадровый "голод" в торговле или стратегические ошибки мотивации персонала / О. В. Благоразумова // Вісн. Нац. ун-ту "Юрид. акад. України імені Ярослава Мудрого". — 2013. — № 2 (13). — С. 321–323.
4. *Иванова Р. Х.* Формирование партнерских отношений между работодателем и персоналом как инструмент повышения конкурентоспособности торгового предприятия / Р. Х. Иванова, О. Ю. Иванова // Проблеми економіки. — 2011. — № 1. — С. 60–64.
5. *Сичова Н. В.* Методичне забезпечення оцінки результативності та ефективності стратегії соціального розвитку підприємств торгівлі / Н. В. Сичова // Сталий розвиток економіки. — 2011. — № 2. — С. 67–73.
6. *Жуковська В. М.* Попередження соціально-поведінкових ризиків персоналу на підприємстві торгівлі / В. М. Жуковська // Проблеми економіки. — 2014. — № 2. — С. 366–372.
7. *Плинність кадрів* [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://uk.wikipedia.org>.
8. *Бердникова Л. Ф.* Современные подходы к оценке системы текучести кадров / Л. Ф. Бердникова, Г. М. Ситдикова // Молодой ученый. — 2016. — № 9 (113). — Т. 2. — С. 8–10.
9. *Виды и причины текучести кадров* [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://professional.ru/Soobschestva/tsentr-razvitiya-karjery/vidy-i-prichiny-tekuchesti-kadrov>.
10. *Праця України у 2015 році* : стат. зб. // Державна служба статистики України. — Київ : Консультант, 2016. — 312 с.
11. *Праця України у 2014 році* : стат. зб. // Державна служба статистики України. — К. : Консультант, 2015. — 280 с.
12. *Праця України у 2013 році* : стат. зб. // Державна служба статистики України. — К. : Консультант, 2014. — 336 с.
13. *Праця України у 2012 році* : стат. зб. — К. : Державна служба статистики України, 2013. — 322 с.
14. *Праця України у 2011 році* : стат. зб. — К. : Державна служба статистики України, 2012. — 343 с.
15. *Праця України у 2010 році* : стат. зб. — К. : Державна служба статистики України, 2011. — 324 с.
16. *Как управлять текучестью кадров в крупных розничных компаниях. Опыт ГК "Алло"* [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://trademaster.ua/articles/1015>.
17. *Хто в Україні заробляє найбільше: опубліковано рейтинг* [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://news.finance.ua/ua/news/-/357021/hto-v-ukrayini-zaroblyaye-najbilshe-opublikovano-rejtyng>.
18. *Рейтинг зарплат 2015* [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://forbes.net.ua/ua/magazine/forbes/1401549-rejting-zarplat-2015>.
19. *Рейтинг зарплат 2014* [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://forbes.net.ua/ua/magazine/forbes/1378375-rejting-zarplat-2014>.

Стаття надійшла до редакції 04.07.2016.

Piatnytska G. Dualism of the consequences of staff turnover in domestic trade.

Background. Effective development of enterprises of internal trade and proper performance of their social functions, as international experience shows, can be hindered by the implementation of their ill-conceived personnel policy that leads to staff turnover. During manifestations of the effects of socio-economic crisis in the country the problem of turnover is particularly acute requiring more scientifically balanced approach to the policy of trade personnel management.

Analysis of recent research and publications showed that despite the existence of a number of scientific works dedicated to the formation and implementation of personnel policies of enterprises in various economic sectors (including internal trade), issues of identification of both negative and positive effects of turnover in trade and set of the likely causes of turnover and related layoffs have remained ignored. The role of modern higher education institutions that train specialists for trade in the process of solving the problem of staff turnover in trade has remained not clearly defined.

The aim of the article is to determine the causes and consequences of staff turnover in domestic trade, the role of higher education institutions in the further development and implementation in practice by trade enterprises of modern management practices to prevent staff turnover.

Materials and methods. General scientific and special methods, system analysis and synthesis, marketing research, statistics and other methods were used in solving the tasks.

Results. The analysis of the dynamics of the staff turnover in enterprises of internal trade in Ukraine for 2010–2015 was conducted. Its results revealed that in the 2013–2015 high mobility of staff was identified in domestic trade enterprises; the amount of resigned (laid off) from enterprises in 2015 in 1.16 times exceeded the employed; fluctuation of the coefficient of leaving the job in 2010–2015 is within 0.523–0.578 during the period of full renewal of staff in trade was less than 2 years; rate of employee turnover at enterprises of foreign trade activities "Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles" for 2010–2015 was 2 or more times higher than the same indicator for enterprises of all foreign trade activities in Ukraine; value of staff turnover ratio is generally higher in large and medium-sized trade enterprises and lower in micro-enterprises, turnover rate among sellers and cashiers is higher than among top managers.

The study identified types of risks faced by the trade organization as a result of turnover of different categories of workers. A survey of executives and managers of retail and wholesale revealed the likely causes of employee turnover and related resign. It was established that dissatisfaction of trade workers with their salary in Ukraine is now the leading cause of the decision to resign.

The following positive effects of turnover on domestic trade enterprises were identified: low (less than 2%) turnover at top management level often promotes innovations in the management; moderate (from 7% to 9%) turnover of experts in quality management in sales, logistics, marketing and hall administrators can help maintain the proper level of competitiveness of workers in these categories, minimizing stagnation risk, and so on. Turnover is useful in situations where employees are beginning to feel too relaxed and dedicate to work less than half of their time, or do not or not in time fulfill orders of the director, who is their relative or friend.

The study shows modern management practices to prevent staff turnover in the domestic trade according to the causes and nature of the dismissals and resigns, the role of higher education in learning and further development of these practices was established and the main tasks of universities that train specialists for the trade sphere were outlined.

Conclusion. The study established the following: there are many reasons for turnover in the retail and wholesale trade, from low wages to disruptive management style; staff turnover has a dual effect on the development of domestic trade and productivity of trade personnel; universities that train specialists for the trade sphere can and should be

actively involved in solving the problems of management of trade enterprises, including related to the development and expansion of successful technologies to prevent turnover.

The results of the present study can be further used to improve methodological approaches to the development of effective personnel policies in trade.

Keywords: personnel, turnover, domestic trade, causes, consequences, prevention practices, higher education establishments, trade enterprises.

REFERENCES

1. *Hom P.W.* Employee turnover / P.W. Hom, R.W. Griffeth. — South Western college publishing, Cincinnati, OH, 1995. — P. 200–340.
2. *Somaya D.* Rethinking the "War for Talent" / D. Somaya, I. O. Williamson // MIT Sloan Management Review. — 2008. — P. 29–34.
3. *Blagorazumova O. V.* Kadrovij "golod" v trgovle ili strategicheskie oshibki motivacii personala / O. V. Blagorazumova // Visn. Nac. un-tu "Juryd. akad. Ukraïny imeni Jaroslava Mudrogo". — 2013. — № 2 (13). — S. 321–323.
4. *Ivanova R. H.* Formirovanie partnerskih otnoshenij mezhdru rabotodatelem i personalom kak instrument povyshenija konkurentosposobnosti trgovogo predprijatija / R. H. Ivanova, O. Ju. Ivanova // Problemi ekonomiki. — 2011. — № 1. — S. 60–64.
5. *Sychova N. V.* Metodychne zabezpechennja ocinky rezul'tatyvnosti ta efektyvnosti strategii' social'nogo rozvytku pidpryjemstv trgovli / N. V. Sychova // Stal'j rozvytok ekonomiky. — 2011. — № 2. — S. 67–73.
6. *Zhukovs'ka V. M.* Poperedzhennja social'no-povedinkovyh ryzykiv personalu na pidpryjemstvi trgovli / V. M. Zhukovs'ka // Problemy ekonomiky. — 2014. — № 2. — S. 366–372.
7. *Plynnist' kadriv* [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : <https://uk.wikipedia.org>.
8. *Berdnikova L. F.* Sovremennye podhody k ocenke sistemy tekuchesti kadrov / L. F. Berdnikova, G. M. Sitdikova // Molodoy uchenyj. — 2016. — № 9 (113). — T. 2. — S. 8–10.
9. *Vidy i prichiny tekuchesti kadrov* [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : <http://professional.ru/Soobshchestva/tsentr-razvitiya-karjery/vidy-i-prichiny-tekuchesti-kadrov>.
10. *Pracja Ukraïny u 2015 roci* : stat. zb. // Derzhavna sluzhba statystyky Ukraïny. — Kyi'v : Konsul'tant, 2016. — 312 s.
11. *Pracja Ukraïny u 2014 roci* : stat. zb. // Derzhavna sluzhba statystyky Ukraïny. — K. : Konsul'tant, 2015. — 280 s.
12. *Pracja Ukraïny u 2013 roci* : stat. zb. // Derzhavna sluzhba statystyky Ukraïny. — K. : Konsul'tant, 2014. — 336 s.
13. *Pracja Ukraïny u 2012 roci* : stat. zb. — K. : Derzhavna sluzhba statystyky Ukraïny, 2013. — 322 s.
14. *Pracja Ukraïny u 2011 roci* : stat. zb. — K.: Derzhavna sluzhba statystyky Ukraïny, 2012. — 343 s.
15. *Pracja Ukraïny u 2010 roci* : stat. zb. — K. : Derzhavna sluzhba statystyky Ukraïny, 2011. — 324 s.
16. *Kak upravljat' tekuchest'ju kadrov v krupnyh roznychnyh kompanijah. Opyt GK "Allo"* [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : <http://trademaster.ua/articles/1015>.
17. *Hto v Ukraïni zarobljaje najbil'she: opublikovano rejtyng* [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : <http://news.finance.ua/ua/news/-/357021/hto-v-ukrayini-zaroblyaye-najbilshe-opublikovano-rejtyng>.
18. *Rejtyng zarplat 2015* [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : <http://forbes.net.ua/ua/magazine/forbes/1401549-rejting-zarplat-2015>.
19. *Rejtyng zarplat 2014* [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : <http://forbes.net.ua/ua/magazine/forbes/1378375-rejting-zarplat-2014>.