

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2024. № 2.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.33>

УДК 331.108.24

*М. О. Кравченко,
д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту підприємств,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5405-0159>
Є. Є. Смертіна,
магістрант кафедри менеджменту підприємств,
Національний технічний університет України , «Київський політехнічний
інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-3780-8633>*

УПРАВЛІННЯ ПЛИННІСТЮ ПЕРСОНАЛУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ВІЙНИ

*M. Kravchenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Enterprise Management,
National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”
E. Smertina,
Master's Student of the Department of Enterprise Management,
National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”*

MANAGEMENT OF EMPLOYEE TURNOVER IN DOMESTIC ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF WAR

Стаття присвячена дослідженню проблематики плинності персоналу на підприємствах міжнародної гірничо-металургійної групи компаній «Метінвест», розташованих у східних областях. Проводиться оцінювання плинності персоналу, визначаються причини, що спровокували її зростання, за результатами проведеного опитування аналізується рівень лояльності працівників групи компаній до свого підприємства, а також ідентифікуються чинники, що впливають на плинність персоналу. На основі проведеного дослідження розробляються заходи щодо зменшення плинності персоналу на підприємствах. З урахуванням результатів опитування, а також за результатами аналізу відкритих даних щодо діяльності групи «Метінвест», проведеного безпосередньо авторами, були запропоновані заходи, спрямовані на зменшення плинності персоналу на підприємствах групи в умовах війни. Вони націлені в першу чергу на інклюзивне працевлаштування та інтеграцію ветеранів та людей з інвалідністю, а також на формування кадрового резерву на підприємствах. Запропоновано конкретні дії та рекомендації щодо реалізації окреслених рекомендацій.

The article is devoted to studying employee turnover at the enterprises of the international mining and metallurgical group of companies “Metinvest” located in the eastern regions. An assessment of employee turnover is carried out, the reasons that provoked its growth are determined, based on the survey results, the level of loyalty of employees of a group of companies to their company is analyzed, and factors affecting employee turnover are also identified. In addition to layoffs due to hostilities, the occupation of territories, and migration, as well as the financial crisis at enterprises, high employee turnover at the group’s enterprises is affected by the impossibility of returning to full-time work in case of injury or work-related injuries and the lack of a proper adaptation system for new personnel. It is determined that the dismissal of employee leads to a decrease in the morale of the rest of the staff, a decrease in their involvement, a decrease in work productivity, and an increase in the level of stress in the company. Based on the conducted research, measures are being

developed to reduce employee turnover at enterprises. Taking into account the results of the survey and the analysis of open data about the “Metinvest” group conducted directly by the authors, measures aimed at reducing staff turnover at the group's enterprises in wartime conditions were proposed. They are primarily aimed at inclusive employment and integration of veterans and people with disabilities, as well as at the formation of staff reserves at enterprises. Specific actions and recommendations for the implementation of the outlined recommendations are proposed. Based on foreign experience, it was determined that effective tools for attracting veterans to work are the introduction of internship programs for them, as well as appropriate training of the team. However, it is summarized that due to the high resource intensity of inclusive hiring without incentives from the state, the process of creating jobs for people with disabilities in the conditions of war and crisis will be difficult to implement.

Ключові слова: *металургійні підприємства, плинність персоналу, інклюзивність, ветерани, найм, кадровий резерв.*

Keywords: *metallurgical enterprises, employee turnover, inclusion, veteran, hiring, staff reserve.*

Постановка проблеми. Останні роки стали надскладними для вітчизняних підприємств гірничо-металургійного комплексу. Економічна криза, пандемія, нестабільність на світових ринках та падіння цін на металургійну продукцію, і, найбільше, повномасштабне вторгнення росії в Україну та окупація частини територій суттєво підкосили стійкість підприємств, спровокувавши цілу низку проблем. Одна з них – плинність персоналу і нехватка кваліфікованого персоналу.

За даними Українського інституту майбутнього, на початок 2022 року в Україні проживало 37,6 млн людей. Від початку повномасштабної війни виїхало 20,7 млн осіб, з яких 12,1 млн осіб повернулися назад до України, 8,6 млн – не повернулися [1]. Більшість з них – люди працездатного віку. Ще

близько 0,8 млн працездатних осіб молодого та середнього віку служать у Збройних силах України. Серед тих, хто не мобілізований, багатократно зросла кількість людей з інвалідністю. Крім цього, спостерігається активна маятникова міграція: після масштабних ракетних обстрілів певних міст люди покидають їх, переїжджаючи у більш безпечні місця, а з часом, коли ситуація стабілізується, повертаються. Все це вплинуло на структуру ринку праці – за результатами опитування, у 2023 році майже 30% працевлаштованих людей змінили місце роботи [2].

Отже, з урахуванням окреслених чинників, проблема укомплектування вітчизняних підприємств кваліфікованим персоналом, збереження його та зменшення плинності наразі стає критичною для забезпечення їх життєздатності. Її вирішення потребує опрацювання спеціальних, нетипових для звичайного мирного часу, підходів та інструментів, що вимагає спеціального розгляду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Формування кадрової політики, а також її плинність на підприємствах вітчизняні та іноземні науковці досліджували доволі активно. Так, проблематику добровільної плинності персоналу, її причини та методи мінімізації було докладно досліджено науковцями П. Хомом та Р. Гріфетсом [3]. Більш глибоко розглянуто питання кадрової політики щодо взаємодії між роботодавцем та підлеглим, обґрунтовано необхідність змінити орієнтир на визнання цінності працівника та розвиток партнерських відносин у роботах Т. Піхняк [4], Р. та О. Іванових [5] та ін. Проте дотепер майже не досліджувались питання плинності персоналу на певних підприємствах в умовах дії окреслених вище форс-мажорних обставин та війни.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз проблематики управління плинністю персоналу на підприємствах міжнародної гірничо-металургійної групи «Метінвест», у тому числі діагностика наявної системи

управління плинністю персоналу та розробка заходів щодо її розвитку для запобігання плинності персоналу в умовах сьогодення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Плинність персоналу є однією з найбільш серйозних проблем, з якими стикаються сучасні підприємства. Коли кваліфіковані співробітники звільняються з підприємства, вони забирають із собою інституційні знання, мережі та здібності, які важко замінити. Витрати, пов'язані з плинністю персоналу, можуть бути величезними – за оцінками експертів, для посад вищого рівня вони часто становлять до 400,0% зарплати працівника, який звільняється. Дослідження свідчать, що витрати компаній на заміну співробітника, який звільняється, в середньому досягають рівня його заробітної плати за дев'ять місяців роботи.

Формально плинність персоналу на підприємстві визначається як кількість співробітників, що залишають команду підприємства протягом певного періоду. Ця динаміка може відноситися до всього підприємства або окремих відділів, департаментів підрозділів тощо. Цей показник враховує всіх, хто залишає підприємство, чи то через скорочення, звільнення, добровільний вихід. Причини плинності персоналу розділяють на такі види: добровільна, коли працівник приймає рішення піти з підприємства за власним бажанням з будь-яких особистих причин, та недобровільна, коли працівник вимушено звільняє підприємство з різних причин.

«Метінвест» – міжнародна вертикально інтегрована гірничо-металургійна група компаній, до структури якої входять видобувні і металургійні підприємства в Україні, Європі та США, а також мережа продажів у всіх основних регіонах світу. Діяльність компанії охоплює весь виробничий ланцюг від видобутку руди та вугілля до виробництва напівфабрикатів і готової продукції. Більшість українських гірничо-металургійних підприємств компанії розташовуються на сході країни – переважно в Донецькій та Запорізькій областях, частково в Донецькій області.

Від початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну багато працівників цих підприємств зіштовхнулись з проблемою недобровільного звільнення, спричиненого бойовими діями, окупацією територій, а також фінансовою кризою на підприємствах. Від початку вторгнення і на кінець 2022 року чисельність працівників на підприємствах групи «Метінвест» в Україні зменшилася на 14,6% і становила 72 252 осіб. Головним чином, зменшення чисельності працівників сталося через відтік персоналу з підприємств у Маріуполі та Авдіївці. Зокрема скоротилась чисельність працівників на підприємствах ПАТ «Запоріжсталь» та АТ «Південний гірничо-збагачувальний комбінат» – на 3,0% та 4,0% відповідно порівняно з початком року. Незважаючи на таке значне звільнення, компанія продовжує залишатись одним з найбільших роботодавців в Україні.

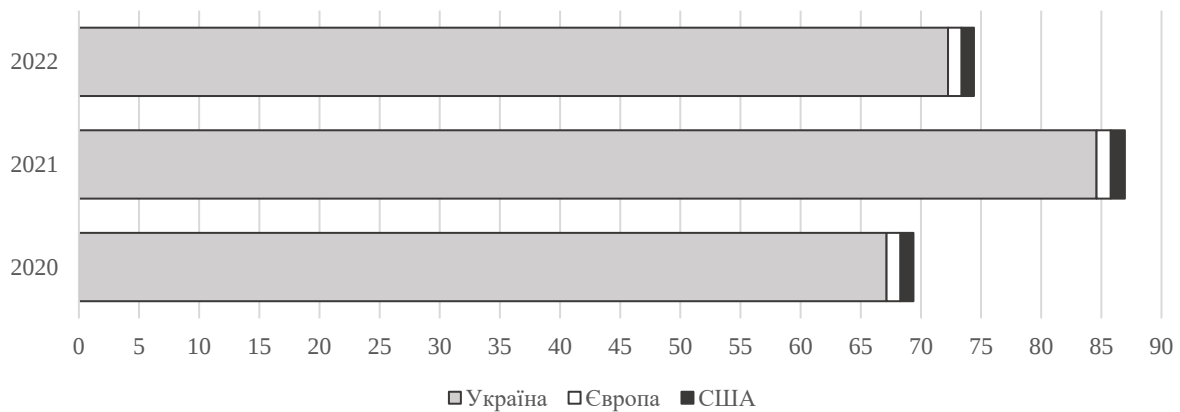
Більш докладно динаміку змінення чисельності персоналу на підприємствах групи «Метінвест» відображено в таблиці 1, структуру працівників за країнами – на рисунку 1.

Таблиця 1. Чисельність персоналу на підприємствах міжнародної гірничо-металургійної групи компаній «Метінвест» у 2020-2022 роках, осіб

Країна	Чисельність по роках		
	2020	2021	2022
Україна	67 141	84 606	72 252
Європа	1 165	1177	1139
США	1 077	1172	1025
Всього	69 383	86 955	74 416

Джерело: складено за даними [6-8]

Слід відзначити, що у 2022 році майже 97,1% персоналу компанії працювало в Україні, на підприємствах Європи та США – лише 1,5% та 1,4% відповідно.



**Рис 1. Структура персоналу на підприємствах
міжнародної гірничо-металургійної групи компаній «Метінвест»
у 2020-2022 роках за країнами, тис. осіб**

Джерело: складено за даними [6-8]

Таке відсоткове співвідношення останні три роки залишалося стабільним, що зумовлено зростанням чисельності працівників в Україні у 2021 році з подальшим скороченням у 2022 році.

У впровадженні своєї стратегії винагород група «Метінвест» ставила за мету забезпечити своїм працівникам конкурентоспроможну компенсацію, що складалася з окладу, бонусів та різноманітних стимулів. Упродовж 2022 року підхід до винагород був адаптований відповідно до змінених умов. Зарплати та бонуси для персоналу в Україні прив'язувалися до завантаження виробничих потужностей. Крім того, «Метінвест» надавав підтримку працівникам, які покидали зону конфлікту у Маріуполі, оплачуючи їм дві третини зарплати при умові реєстрації у «Центрах кар'єри Метінвест».

Середня місячна заробітна плата по українських підприємствах групи «Метінвест» у 2022 році складала у доларовому еквіваленті приблизно 801,0 дол., що стало найнижчим показником за останні три роки – на 24,6% меншим показника 2021 року і на 20,4% менше показника 2022 року. Основні причини цього зниження включають девальвацію української гривні, втрату оперативного контролю над активами підприємства у Маріуполі та зниження використання виробничих потужностей на інших підприємствах групи в

Україні. Графічне зображення динаміки змін середньомісячної заробітної плати на підприємстві представлено на рисунку 2.

У 2022 році основною проблемою кадрового забезпечення «Метінвесту» став значний відтік персоналу. Починаючи з червня 2022 року група «Метінвест» змушено призупинила трудові відносини з 24 239 працівниками через воєнні дії на території підприємств. Проте ці люди все ще вважаються частиною загальної чисельності працівників компанії, і група активно прагне підтримувати зв'язок з ними, вважаючи це важливим для швидкого відновлення виробничих потужностей після завершення війни. За офіційними даними, звільнено було у 2021 році – 11 120 працівників, у 2022 році – показник зріс до 17 527 осіб. Ці дані не враховують працівників з Маріуполя та Авдіївки, з якими припинено трудові відносини через воєнні дії на території підприємств [6].

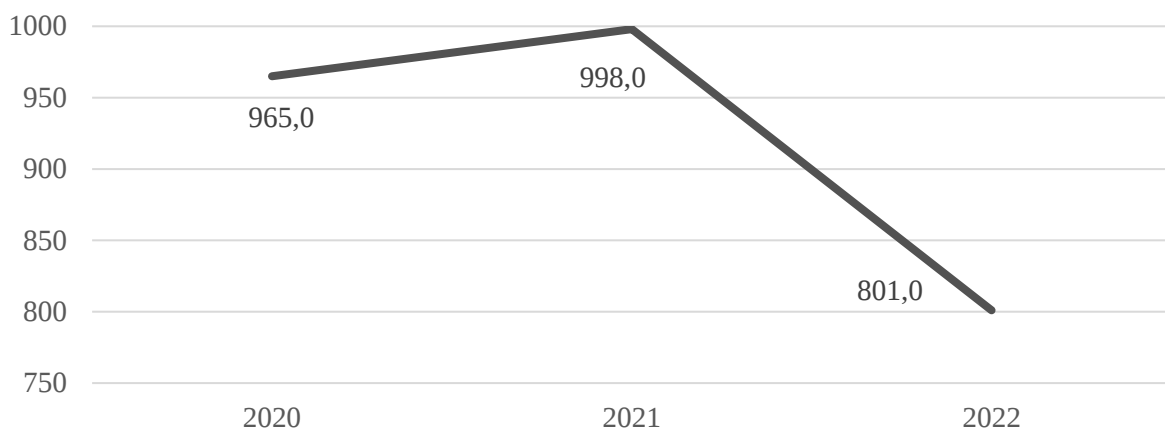


Рис. 2. Середня заробітна плата на українських підприємствах міжнародної гірничо-металургійної групи компаній «Метінвест» у 2020-2022 роках, дол. США

Джерело: складено за даними [6-8]

Найпоширенішим показником, за допомогою якого оцінюють ефективність кадрової політики підприємства (1), є коефіцієнт плинності персоналу. Коефіцієнт плинності персоналу відображає співвідношення між кількістю працівників, що звільнились з підприємства протягом певного періоду, зазвичай року, та середньою кількістю працівників у компанії за цей самий період:

$$K_{\text{пл}} = \frac{O_3}{Ч_{\text{об}}} \quad (1)$$

де $K_{\text{пл}}$ – коефіцієнт плинності персоналу;

O_3 – кількість звільнених за власним бажанням працівників за рік;

$Ч_{\text{об}}$ – середньооблікова річна кількість працівників.

Високий рівень плинності може вказувати на проблеми з утриманням талановитих працівників, недостатню мотивацію, конфлікти в колективі або недостатню кваліфікацію нових співробітників. Низький рівень плинності свідчить про стабільність і задоволеність працівників.

Усереднені розрахунки плинності персоналу для підприємств групи «Метінвест» наведені у таблиці 2.

Отже, у 2022 році спостерігався найбільший зріст коефіцієнта плинності персоналу на 10,8% відсотків за рік. Основні підприємства групи розташовані на території Донецької області, яка частково окупована з 2014 року і у 2022-2023 роках стала однією з найгарячіших зон фронту. Це змусило багатьох працівників переїхати в більш безпечні регіони та припинити співпрацю з підприємством. Крім того, у зв'язку з війною, частина працівників, особливо чоловіків, були мобілізовані або добровільно долучилися до військової служби. Але варто відзначити, що показник плинності персоналу демонстрував тенденцію до зростання вже у 2020-2021 роках. Тому важливо проаналізувати також інші можливі, не такі очевидні, причини звільнення працівників.

Таблиця 2. Показники плинності персоналу на українських підприємствах міжнародної гірничо-металургійної групи компаній «Метінвест» у 2020-2022 роках

Показник	Одиниця виміру	Значення по роках		
		2020	2021	2022
Середньооблікова кількість працівників	осіб	69 383	86 955	74 416
Кількість звільнених за власним бажанням	осіб	7 264	11 120	17 527
Коефіцієнт плинності персоналу	відсотків	10,5	12,8	23,6

Джерело: розраховано автором

Одним з ключових показників, що впливає на плинність, є рівень задоволеності працівників. Він відображає ступінь задоволеності працівників роботою на підприємстві. Його можна визначити через опитування, співбесіди з персоналом та інші методи якісного оцінювання. Чим вище цей показник, тим ефективніше відбувається управління персоналом [7].

Нами було проведене опитування з метою оцінювання рівня лояльності працівників підприємств групи компаній «Метінвест» до свого підприємства, а також визначення ключових проблем щодо управління персоналом [6]. До опитування було залучено 100 співробітників. Вибірка охоплювала працівників різних підрозділів, посад, віку і була репрезентативною.

В процесі опитування основним питанням, на яке працівники підприємств надавали відповідь, було: «Як ви оцінюєте підприємство, де ви працюєте, за шкалою від 1 до 10 і чи готові рекомендувати його як місце роботи іншим?».

Результати опитування наведено у таблиці 3. На основі отриманих відповідей за результатами наданих оцінок співробітників підприємств було розподілено на три умовні групи та визначено питому вагу кожної з них:

- з оцінками від 0 до 6 балів – «критики»;
- з оцінками від 7 до 8 балів – «пасивні»;
- з оцінками від 9 до 10 балів – «амбасадори».

Далі розраховується питома вага лояльних співробітників (2):

$$B_{\text{л}} = B_{\text{а}} - B_{\text{к}} \quad (2)$$

де $B_{\text{л}}$ – питома вага лояльних співробітників;

$B_{\text{а}}$ – питома вага «амбасадорів»;

$B_{\text{к}}$ – питома вага «критиків».

**Таблиця 3. Результати опитування працівників групи компаній
«Метінвест» щодо визначення рівня лояльності до підприємства**

Категорія	«Критики»	«Пасивні»	«Амбасадори»
Питома вага, %	28,0	40,0	32,0
Рівень лояльності працівників, %			72,0

Джерело: визначено за результатами опитування

Більшість співробітників виявились лояльними до підприємства, але питома вага тих, хто критично налаштований, також є значною. Для більш детального аналізу анкета містила запитання про ключові проблеми щодо управління персоналом на підприємстві. Серед них були виокремлені наступні:

- небезпека для життя та здоров'я під час роботи в регіонах, де ведуться бойові дії;
- неможливість повернення до повноцінної роботи у разі отримання поранення чи робочих травм;
- відсутність належної системи адаптації для нового персоналу.

З урахуванням результатів опитування, а також за результатами аналізу відкритих даних щодо діяльності групи «Метінвест», проведеного безпосередньо авторами, були запропоновані заходи, спрямовані на зменшення плинності персоналу на підприємстві «Метінвест» в умовах війни. Вони націлені в першу чергу на інклюзивне працевлаштування та інтеграцію людей з інвалідністю, а також на формування кадрового резерву на підприємствах.

Інклюзивність створює рівні можливості для всіх, протистояючи упередженням і сприяючи розвитку та досягненням у сприятливому середовищі. Дослідження демонструють, що інклюзивність та різноманітність є не лише морально важливими для розвитку підприємств, а й призводять до росту фінансових результатів і підвищення їх конкурентоспроможності. За результатами досліджень міжнародної консалтингової компанії з розвитку людських ресурсів та лідерських якостей (англ. *Development Dimensions International*) про різноманітність, рівність та інклюзивність у 2023 році показує, що компанії з вищим рівнем різноманітності у 2,4 рази частіше

перевершують своїх конкурентів фінансово. Дослідження Бостонської консалтингової групи (англ. *Boston Consulting Group*) також підтверджують, що компанії із різноманітним персоналом генерують до 19,0% більше прибутку від інноваційних продуктів та послуг [10, 11]. Інклюзивність пов'язана в першу чергу з рівністю у забезпеченні потреб ветеранів війни, інвалідів, людей з обмеженою працездатністю, а також гендерною рівністю.

Створення більшої кількості робочих місць для людей з інвалідністю дозволить багато в чому вирішити проблеми нестачі кваліфікованого персоналу, плинності, підвищити рівень соціальної відповідальності підприємств і в підсумку сприятиме їх сталому розвитку. На жаль, чисельність осіб з інвалідністю серед мешканців регіонів, де розташовані підприємства, збільшується починаючи з 2014 року, останні два роки – особливо стрімко. Переважна більшість з тих, хто отримав інвалідність – це люди працездатного віку, які за певних умов можуть бути інтегровані до різних робочих процесів на підприємствах. Група «Метінвест» вже працює над тим, щоб збільшувати кількість робочих місць для людей з інвалідністю.

На підприємствах групи також спостерігається гендерна нерівність. Прагнення гендерної рівності є однією з цілей сталого розвитку ООН і базується на усвідомленні того, що в багатьох аспектах потреби жінок і чоловіків відрізняються, але мають задовольнятися однаково.

Інклюзивний найм передбачає створення належних умов для всіх працівників незалежно від їхніх особистих характеристик, таких як вік, стать, раса, здоров'я, орієнтація, релігія, соціальний статус. З урахуванням особливостей групи компаній, де переважна більшість працівників є чоловіками і підлягають мобілізації, група «Метінвест» може забезпечити післямобілізаційну підтримку своїм працівникам, залучаючи їх до технічних робіт, що відповідають їхній професійній компетенції, або за необхідності до робіт у нетехнічних сферах.

Враховуючи досвід зарубіжних компаній, одним з ефективних способів залучення ветеранів до роботи є програми стажування. Це дає кандидатам

змогу ознайомитися з підприємством, колективом, визначити напрямок свого розвитку. Під час стажування стажер може також з'ясувати, як будується кар'єра всередині компанії, які навички потрібні для цього та яка система кар'єрного наявна в компанії. Важливою частиною успішного влаштування ветеранів є їх фахове навчання. Це можуть бути курси, лекції, тренінги або співпраця з університетами. Навчання не лише додає нових навичок і знань, але й допомагає адаптуватись до цивільної роботи [9]. Наприклад, Київська школа економіки вже зараз проводить перекваліфікаційні курси для ветеранів, які можуть потім працювати у фінансовому чи маркетинговому відділі.

Важливим аспектом при працевлаштуванні ветеранів є це підготовка колективу. Необхідно провести тренінги та психологічну роботу з командою підприємства. Професійний колектив слід опитати про їхні страхи та упередження стосовно співпраці з ветеранами і спільно опрацювати ці питання з фахівцями. Для цього в компанії мають бути спеціалісти по роботі з ветеранами. Підготувати їх дозволить програма «Працюючі ветерани» (англ. “Veterans at Work”) від Міжнародного товариства управління людськими ресурсами (англ. *Society for Human Resource Management*). Цей курс спрямований на спеціалістів, які працюють з ветеранами, і включає найкращі практики у наймі та роботі з ними, у процесі їх реінтеграції та адаптації їхніх військових навичок для використання в компанії. Також вітчизняна мережа підтримки воїнів та їхніх близьких «Veteran Hub» за сприяння Програми реінтеграції ветеранів IREX для того, щоб допомогти працедавцям підготуватися до повернення ветеранів, спростувати стереотипи навколо роботи з ними та покращити практику управління персоналом на таких підприємствах розробила гайд «Практика» [10, 11].

Проте процес інтеграції ветеранів та інвалідів є дуже ресурсоємним та забюрократизованим. Потрібні значні додаткові кошти на те, щоб спеціалізовано підготувати робоче місце, провести додаткові тренінги, зробити робочий простір доступним, підготувати кімнати для відпочинку, найняти на роботу на підприємства психологів тощо. Тому без стимулів з боку держави

процес створення робочих місць для людей з інвалідністю в умовах війни і кризи реалізувати буде складно. Одним з дієвих варіантів допомоги є звільнення заробітних плат людей з інвалідністю від оподаткування, надання компаніям податкових пільг чи виплат.

Ще одним способом підвищення ефективності управління персоналом на підприємствах компанії та зменшення негативного впливу плинності може стати практика формування кадрового резерву, призначеного для оперативного закриття вакансій, що виникають [2]. Проводячи внутрішні тренінги працівників навчають виконувати суміжні функції, працювати на інших посадах. І у разі звільнення певного працівника інший вже має розуміння щодо його функцій та потребує значно менше часу на навчання для того, щоб замінити його. Такий спосіб підходить переважно для посад з низькою або середньою кваліфікаціями, але найвища плинність кадрів спостерігається саме серед них.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Міграція, значне зростання плинності персоналу, особливо у східних областях, а також радикальна зміна ринку праці, негативно впливають на і без того знижену життєздатність українських підприємств та потребують застосування спеціальних заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом, адекватних кризовій ситуації, викликаній війною. З урахуванням оцінок, результатів опитування, а також за результатами аналізу відкритих даних щодо діяльності міжнародної гірничо-металургійної групи компаній «Метінвест», проведеного безпосередньо авторами, були запропоновані заходи, спрямовані на зменшення плинності персоналу на підприємствах групи в умовах війни. Вони націлені в першу чергу на інклюзивне працевлаштування та інтеграцію ветеранів і людей з інвалідністю, а також на формування кадрового резерву на підприємствах.

Розробка політики інклюзивності та створення умов для різних категорій співробітників може позитивно вплинути на їхню лояльність та зменшити

плинність. Введення програм стажування для ветеранів може стимулювати їхнє повернення до роботи та збереження досвіду цінних фахівців. Такі дії допоможуть знизити плинність персоналу на підприємствах, забезпечити робочі місця для ветеранів, але вони є занадто ресурсоемними для більшості вітчизняних підприємств і потребують державної підтримки. Крім цього необхідне напрацювання конкретного інструментарію реалізації механізмів інклюзивності, який міг би використовуватись більшістю вітчизняних підприємств.

Література

1. Кудряшова В. Населення України становить 29 мільйонів – оцінки Інституту майбутнього. The village – Україна. 05.06.2023. URL: <https://www.village.com.ua/village/city/city-news/339811>.
2. Чорноморець Л. Чому важливо мати кадровий резерв: про плинність кадрів під час війни та що з цим робити. ОК. Кадровик. 05.01.2024. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/570220-chomu-vazhlyvo-maty-kadrovyy-rezerv-pro-plynnist-kadriv-pid-chas-viyny-ta-shcho-z-tsym>.
3. Hom P., Griffeth R. Employee turnover. Cincinnati: South Western college publishing, 1995. 340 p.
4. Піхняк Т. Аналіз показників плинності персоналу виробничого підприємства. Modeling the Development of the Economic Systems. 2022. Вип. 2. С. 154-160. DOI: 10.31891/mdes/2022-4-20.
5. Іванова Р., Іванова О. Формування партнерських відносин між роботодавцем та персоналом як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Проблеми економіки. 2011. № 1. С. 60-64.
6. Річний звіт групи компаній «Метінвест» за 2022 рік. Офіційний сайт холдингу «Метінвест». URL: https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/34/ua/Metinvest_AR2022.pdf.
7. Річний звіт групи компаній «Метінвест» за 2021 рік. Офіційний сайт холдингу «Метінвест». URL: https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/32/ua/Metinvest_AR2021.pdf.

8. Річний звіт групи компаній «Метінвест» за 2020 рік. Офіційний сайт холдингу «Метінвест». URL: <https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/28/ua/%20metinvest-annual-report-2020.pdf>.
9. Вірченко В. Як онбордити людей під час війни? Поради HR-менеджерам. Економічна правда. 18.07.2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/18/689212>.
10. Diversity, equity and inclusion report – 2023. Development Dimensions International. URL: <https://www.ddiworld.com/glf/diversity-equity-inclusion-report-2023>.
11. How diverse leadership teams boost innovation. Boston Consulting Group. 23.01.2018. URL: <https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation>.
12. Підтримка компаній в підготовці до повернення ветеранів. Veteran Hub. URL: <https://veteranhub.com.ua/employment/hr-praktyka>.
13. SHRM Foundation Veterans at Work Certificate Program. Society for Human Resource Management. URL: <https://store.shrm.org/SHRM-Foundation-Veterans-at-Work-Certificate-Program>.

References

1. Kudryashova, V. (2023), “The population of Ukraine is 29 million – estimates of the Future Institute”, *The village – Ukraine*, available at: <https://www.village.com.ua/village/city/city-news/339811> (Accessed 23 Jan 2024).
2. Chornomorets, L. (2024), “Why it is important to have a personnel reserve: about personnel turnover during the war and what to do about it”, *Kadrovik*, available at: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/570220-chomu-vazhlyvo-maty-kadrovyy-rezerv-pro-plynnist-kadriv-pid-chas-viyny-ta-shcho-z-tsym> (Accessed 25 Jan 2024).
3. Hom, P., and Griffeth, R. (1995), *Employee Turnover*, South-Western Publishing, Cincinnati, USA.
4. Pihnyak, T. (2022), “Analysis of manufacturing enterprise staff turnover indicators”, *Modeling the Development of the Economic Systems*, vol. 2, 154-160. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-20>.

5. Ivanova, R., and Ivanova, O. (2011), "Formation of partnership relations between the employer and staff as a tool for increasing the competitiveness of the enterprise", *Problemy ekonomiky*, vol. 1, 60-64.
6. Metinvest (2022), "Annual report for 2022", available at: https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/34/ua/Metinvest_AR2022.pdf (Accessed 10 Jan 2024).
7. Metinvest (2021), "Annual report for 2021", available at: https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/32/ua/Metinvest_AR2021.pdf (Accessed 10 Jan 2024).
8. Metinvest (2020), "Annual report for 2020", available at: <https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/28/ua/%20metinvest-annual-report-2020.pdf> (Accessed 10 Jan 2024).
9. Virchenko, V. (2022) "How to onboard people during the war? Tips for HR managers", *Ekonomichna pravda*, available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/18/689212> (Accessed 23 Jan 2024).
10. Development Dimensions International (2023), "Diversity, equity and inclusion report – 2023", available at: <https://www.ddiworld.com/glf/diversity-equity-inclusion-report-2023> (Accessed 23 Jan 2024).
11. Boston Consulting Group (2018), "How diverse leadership teams boost innovation", available at: <https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation> (Accessed 24 Jan 2024).
12. Veteran Hub (2024), "Support of companies in preparation for the return of veterans", available at: <https://veteranhub.com.ua/employment/hr-praktyka> (Accessed 25 Jan 2024).
13. Society for Human Resource Management (2022), "SHRM Foundation Veterans at Work Certificate Program", available at: <https://store.shrm.org/SHRM-Foundation-Veterans-at-Work-Certificate-Program> (Accessed 24 Jan 2024).

Стаття надійшла до редакції 26.01.2024 р.