

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
Природничо-економічний факультет
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему:

«Управління плинністю кадрів»

Виконав: студент 2 курсу Mg1-M22z групи
спеціальності 073 Менеджмент
за освітньо-професійною програмою
Управління персоналом та економіка праці
Бондар Ігор Вікторович

Керівник : Андрейцева І.А., к. екон. н, доцент

Рецензент : Олійник О.С., к. екон. н., доцент

Кам'янець-Подільський, 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЛИННІСТЮ КАДРІВ.....	6
1.1. «Управління плинністю кадрів» як об’єкт дослідження.....	6
1.2. Причини, чинники, наслідки плинності персоналу.....	14
1.3. Індикатори виміру плинності кадрів.....	23
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2.ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ПЛИННІСТЮ КАДРІВ ПП «КВІН- МАЙСТЕР».....	34
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «Квін-Майстер».....	34
2.2. Кадровий потенціал ПП «Квін-Майстер».....	45
2.3. Оцінка стану плинності кадрів ПП «Квін-Майстер».....	52
Висновки до розділу 2.....	64
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЛИННІСТЮ КАДРІВ ПП «КВІН-МАЙСТЕР».....	67
3.1. Заходи з вдосконалення управління плинністю кадрів на підприємстві.....	67
3.2. Упровадження процедури адаптації прийнятих працівників ПП «Квін- Майстер».....	76
3.3. Формування HR-бренду ПП «Квін-Майстер».....	83
Висновки до розділу 3.....	91
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сьогодні проблема управління плинністю кадрів надзвичайно актуальна і має важливе практичне значення в організаціях, які розвиваються. Невипадково плинність персоналу – це один з ключових показників, який характеризує ефективність системи управління людськими ресурсами підприємства. Зайва плинність викликає значні економічні втрати, а також створює організаційні, кадрові, технологічні та психологічні труднощі, негативно впливає на соціально-психологічний клімат колективу, на мотивацію працівників та їхню лояльність до підприємства.

Управління плинністю кадрів підприємства, передбачає виконання важливих завдань, а саме: регламентація; розпорядження; інформаційне забезпечення; контроль виконання визначених завдань працівниками. Належне виконання комплексу завдань процесу руху персоналу в організації має супроводжуватися організаційно-методичним забезпеченням. Управління плинністю персоналу – комплекс заходів щодо зведення до мінімуму протиріч між потребами й інтересами працівників та конкретними можливостями їхнього задоволення. Тому важливо навчитися управляти плинністю кадрів: виявляти її причини, вести облік і вчасно приймати відповідні рішення.

Вагомий внесок у вивчення теорії та практики управління процесом плинності персоналу зробили науковці: А.В. Філіппов, В.Р. Веснін, Б.М. Генкін, С.Є. Олішевський, М.А. Тимофєєва, А.В. Скавітін, Є.П. Качан, Д.Г. Шушпанов, Г.В. Осовська, М.О. Жуковський та інші. Зокрема, ними охарактеризовано основні причини плинності кадрів та можливі шляхи вирішення проблеми

Проте, незважаючи на запити практики, в науці ще не сформувалася цілісна концепція і технології управління цим процесом. У зв'язку з цим залишається актуальним питання пошуку шляхів оцінки та методів скорочення плинності кадрів.

Мета дослідження – розвиток теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління плинністю кадрів підприємства.

Для досягнення мети необхідно розв'язати наступні завдання:

- розкрити сутність «управління плинністю кадрів» як об'єкта дослідження;
- розглянути причини, чинники, наслідки плинності персоналу;
- дослідити індикатори виміру плинності кадрів;
- описати організаційно-економічну характеристику ПП «Квін-Майстер»;
- проаналізувати кадровий потенціал ПП «Квін-Майстер»;
- оцінити стан плинності кадрів ПП «Квін-Майстер»;
- розробити заходи з вдосконалення управління плинністю кадрів на підприємстві;
- рекомендувати впровадження процедури адаптації прийнятих працівників ПП «Квін-Майстер»;
- обґрунтувати необхідність формування HR-бренду ПП «Квін-Майстер».

Об'єктом дослідження є процес плинності кадрів підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти управління плинністю кадрів ПП «Квін-Майстер».

При написанні роботи були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: порівняльний аналіз (при розгляді досліджуваної проблеми з точки зору різних авторів, для порівняння ключових положень щодо управління кадрами підприємства); системний аналіз (при розгляді організаційного забезпечення роботи з кадрами ПП «Квін-Майстер»); аналітичний, статистичний методи (при діагностиці діяльності підприємства, методів роботи з кадрами); факторний аналіз (для вивчення чинників, що зумовлюють ефективність або неефективність діючого механізму управління кадрами підприємства); імітаційного моделювання (для розробки заходів з вдосконалення управління плинністю кадрів на підприємстві); метод синтезу (при здійсненні узагальнень та висновків щодо вдосконалення управління процесом плинності кадрів ПП «Квін-Майстер»).

Інформаційною базою дослідження послуговували Закони України, інші нормативно-правові документи; праці вітчизняних і зарубіжних науковців, практиків; фахові періодичні видання; ресурси мережі Інтернет; результати власних досліджень автора, а також дані фінансової і статистичної звітності ПП «Квін-Майстер».

Теоретичне значення магістерської кваліфікаційної роботи – в обґрунтуванні теоретичних засад ефективного управління підприємством на основі вдосконалення процесу плинності кадрів.

Практичне значення роботи полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення управління плинністю кадрів ПП «Квін-Майстер», зокрема, щодо впровадження процедури адаптації прийнятих працівників.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження були апробовані на науковій конференції студентів і магістрантів К-ПНУ ім. Івана Огієнка за підсумками НДР у 2022 році 04-05 квітня 2023 року в доповіді «Теоретико-методичні аспекти управління плинністю кадрів» й опубліковані у збірнику наукових праць студентів та магістрантів К-ПНУ (Вип.17. 2023).

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг роботи –104 сторінки. Список використаних джерел містить 82 найменування.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження можна зробити висновки :

1. Аналіз різних трактувань поняття «плинність кадрів», дозволяє схарактеризувати її як складний, багатовимірний процес, що належить до загального руху трудових ресурсів в економіці, частиною якого є індивідуальні неорганізовані переміщення працівників, який потребує розгляду з економічної, управлінської та психологічної точок зору.

Плинність кадрів можна класифікувати за ознаками, зокрема : за спрямованістю, за причинами звільнення, за кількістю працівників, за ступенем прогнозованості, за ступенем організованості. Природна і зайва плинності найбільш об'єктивно характеризують процес плинності кадрів, оскільки визначає її рівень і виявляє позитивні та негативні наслідки. Управління плинністю кадрів здійснюється в 5 етапів.

2. З метою впровадження конкретних заходів для зниження плинності, доцільно встановити причини, фактори і мотиви плинності кадрів. Чинники плинності кадрів поділяють на цілком керовані (умови праці і побуту), частково керовані (задоволеність колективом, взаєминами), некеровані (природно-кліматичні). Безпосередній вплив на плинність кадрів мають фактори: вік, рівень кваліфікації, фактичне місце проживання працівника та трудовий стаж. Мотиви плинності об'єднують у п'ять груп: професійно-кваліфікаційні, організація й умови праці, особистісні, рівень задоволення матеріальними благами, відносини в колективі. Мотиви, фактори і причини плинності кадрів визначають за допомогою соціологічного методу. Плинність кадрів може спричинити позитивні і негативні наслідки для діяльності підприємства, працівників та суспільства. У працівників підприємства зростають можливості кар'єрного зростання, отримання додаткової роботи, зростання трудового навантаження. Підприємство може позбавитись від аутсайдерів, залучити кваліфікованих фахівців, досягти зростання внутрішньої мобільності персоналу, гнучкості робочої сили. Негативні наслідки – у недоотриманні

продукції внаслідок зниження продуктивності праці, простоїв, виникненні витрат, зумовлених найманням і вивільненням персоналу, навчанням працівників.

3. Рух персоналу характеризують показники обороту персоналу, плинності кадрів і стабільності персоналу. Найбільш вдалимими показниками, на нашу думку, є коефіцієнт плинності, коефіцієнт інтенсивності плинності, коефіцієнт абсентеїзму. Розглянуті показники потрібно аналізувати системно, з іншими показниками, щоб з'ясувати зміну у часі, визначити категорії працівників схильних до високої плинності кадрів, а також визначити умови, які їй сприяють.

Рекомендуємо доповнити основні показники руху персоналу додатковими коефіцієнтами аналізу зовнішнього і внутрішнього руху персоналу, а також показниками дослідження кадрового потенціалу працівників підприємства. Їхнє практичне використання забезпечить ефективність аналітичних досліджень щодо персоналу, що дозволить розробити власну концепцію ефективного управління персоналом підприємства.

4. ПП «Квін-Майстер» здійснює виробництво інструментів, металевих виробів, а також ремонт і технічне обслуговування машин, устаткування промислового призначення, має лінійно-функціональну організаційну структуру. За період дослідження величина активів зросла на 19,2 %. Найбільша частка серед них належить оборотним активам (70,5%). Власний капітал складає 87,2%, що свідчить про самофінансування діяльності підприємства. Прибутку на кінець періоду не було, за період він скоротився на 138 тис. грн., обсяги реалізації продукції зросли на 33,1%.

Показники ефективності ресурсів свідчать про покращення їх використання, продуктивність праці зросла на 73%, фондовіддача на 1 грн. реалізованої продукції зросла на 48%. Коефіцієнти ліквідності практично відповідають нормативним значенням, підприємство у разі потреби може негайного погасити поточні зобов'язання у розмірі 19%. Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу вказує, що на кожен 1 грн. власних коштів припадає лише 15 коп. позикових коштів.

5. У підприємства чисельність персоналу скоротилась на 13,6%. У структурі кадрів переважають робітники (68,4%), частка управлінців – 31,6%. Скорочення

відбулось серед виробничого персоналу на 18,8%. Частка чоловіків складає 84,2%, що характерно для підприємств промисловості. Приватне підприємство має достатньо збалансовану вікову структуру персоналу, частка осіб середнього віку переважає (57,8%), що свідчить про використання трудових ресурсів працездатного, творчого віку. Рівень освіти працівників свідчить про можливість персоналу виконувати свої професійні обов'язки, скоротилася частка працівників з середньою загальною освітою на 17,6%, зумовлену плинністю кадрів. Підприємство забезпечене досвідченими працівниками. Частка працівників з досвідом роботи до 10 років – 27,3% та 72,7% – з досвідом до 20 років. За період простежується стала тенденція недовикористання кадрового потенціалу внаслідок непродуктивних втрат робочого часу.

6. За період простежується зростання коефіцієнта обороту персоналу, найвищий рівень у 2022 році (31,6%). Значення коефіцієнта співвідношення прийнятих і звільнених працівників не змінилося і становить 100% у звітному році, що свідчить про однакову кількість прийнятих і звільнених працівників. Для розрахунку коефіцієнта плинності кадрів використовувалися два способи. Вважаємо, що дійсний стан плинності кадрів відображає коефіцієнт, розрахований за способом, що враховує звільнення за власним бажанням з поважних причин (переїзд з міста, стан здоров'я). Загальний коефіцієнт плинності, розрахований за цим способом, має вищі значення на 5,2 % за рахунок включення до розрахунку кількості звільнень за власним бажанням без поважних і з поважних причин. В обох випадках спостерігається тенденція до зростання коефіцієнта плинності, що є негативним явищем для підприємства й потребує управління з метою зниження.

Аналіз часткових коефіцієнтів плинності за причинами вивільнення персоналу засвідчив, що в 2020 році причинами плинності були скорочення штатів та зумовлені хворобою працівників, в 2021 році – зміною місця проживання та захворюваністю працівників, в 2022 році – через переїзд працівників. Частковий коефіцієнт плинності через зміну місця проживання зріс на 10,5%. Аналіз виявив, що конкретний коефіцієнт плинності серед виробничої групи підвищився на 1,5%, серед

управлінського персоналу явище плинності відсутнє. В 2022 році показник плинності серед чоловіків зменшився на 4,3%, що є позитивним явищем.

Аналіз коефіцієнта інтенсивності плинності серед виробничого і управлінського персоналу засвідчив стабільність кадрів за 2020 і 2022 роки. Встановлено відсутність внутрішньої мобільності на підприємстві в 2022 році та її скорочення з 9,1% до 4,5% за період. Коефіцієнт абсентеїзму персоналу зріс на 4,4%.

7. Рекомендовано проведення фінального інтерв'ю і використання розробленої анкети для працівників, що звільняються. За результатами анкетування запропоновано створити первинні документи з обліку звільнень персоналу, які містять відомості про причини звільнень, про статево-вікову структуру звільнень, за стажем роботи, за рівнем освіти.

Пропонуємо заходи щодо зниження плинності кадрів: переглянути систему преміювання; сформувати резерв на заміщення керівних посад; використати гнучкий підхід у плануванні графіку відпусток; посилити відповідальність керівників цехів за дотриманням правил внутрішнього розпорядку; розробити індивідуальні плани кар'єри спеціалістів і керівників; підвищити рівень заробітної плати; впровадити програми підвищення кваліфікації працівників.

8. Розроблено програму трудової адаптації працівників базового підприємства, яка сприяє ефективній реалізації адаптації, запропоновано критерії успішності процесу адаптації новоприйнятих працівників.

9. Для зниження рівня плинності кадрів ПП «Квін-Майстер» рекомендовано займатися формуванням власного бренду. Дану процедуру запропоновано здійснювати за етапами:

- визначення цілей і завдань формування позитивного бренду роботодавця, створення надійної основи для мотивації співробітників;
- формування крос-функціональної команди фахівців, які займатимуться розробленням концепції бренду;
- формування цільової аудиторії HR-брендування (наявні й колишні працівники, працівники, які звільняються, та особи, які поширюють негативну інформацію);
- визначення потреб цільової аудиторії;

- дослідження позицій підприємств-конкурентів на ринку праці;
- формування концепції бренду підприємства;
- реалізація заходів щодо формування позитивного бренду, тобто впровадження складових ціннісної пропозиції у практичну діяльність та інформування цільової аудиторії про неї за допомогою каналів внутрішньої комунікації. Особливу увагу приділено формуванню корпоративної культури;
- моніторинг ефективності заходів щодо формування позитивного бренду підприємства;
- внесення змін до концепції бренду підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова С.В., Сардак О.В. Управління персоналом : підруч. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468с.
- 2.. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П Управління персоналом : навч. посіб. Київ: Кондор, 2005. 308с.
- 3.Аналіз плинності кадрів на виробництві.URL: <https://kazedu.com/referat/196027> (дата звернення: 25.11.2023).
4. Щёкин Г.В. Управление текучестью и стабильностью кадров. Київ: МАУП, 1999. 234с.
5. Мобильность кадров на промышленном предприятии. Киев, 2001.
6. Антосенков В.Г. Тенденции текучести кадров. Киев, 2000. 123с.
7. Травин В.В., Дятлова В.А. Основы кадрового менеджмента. Москва: Дело, 1995. 336с.
8. Hurley R. F., Estelami H. D. An exploratory study of employee turnover indicators as predictors of customer satisfaction. Journal Serv. Mark. 2019. Vol. 21.No 3. P. 186–199.
9. Юрлов Ю.Н., Орлянська Г.Л. Курс лекцій з дисципліни «Управління персоналом». URL: <https://www.at.alleng.org/d/manag/man333.htm> (дата звернення: 25.11.2023).
10. Грищенко В.Ф. Аналіз факторів плинності кадрів в системі управління діяльністю підприємства. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_5_3/50gry.pdf (дата звернення: 25.11.2023).
11. Грищенко В.Ф. Методичні підходи до стабілізації трудових колективів підприємств у ринкових умовах. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/17213/1/18.pdf;jsessionid=42FEF26D79DC2C47A2E918B52E5B62F6> (дата звернення: 25.11.2023).
12. Плинність кадрів. URL: <http://ukrbukva.net/4388-Tekuchest-kadrov.html> (дата звернення: 25.11.2023).

13. Плинність кадрів. URL: http://balans.ru/ru/library/8/article_39.html (дата звернення: 25.11.2023).
14. Плинність кадрів. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Текучесть_кадров (дата звернення: 25.11.2023).
15. Плинність кадрів на підприємстві. URL: <http://center-yf.ru/data/Kadroviku/Tekuchest-kadrov-na-predpriyatii.php> (дата звернення: 25.11.2023).
16. Плинність кадрів: формула розрахунку. URL: <http://faqkr.ru/biznes/101295-plinnist-kadriv-formula-rozrahunku-plinnist-kadriv.html> (дата звернення: 25.11.2023).
17. Подоров Г.М. Текучесть кадров и борьба с ней. Горький, 1983. 307 с.
18. Скавитин А.В. Методические подходы к управлению текучестью кадров. Москва: ИНФРА-М, 2005. 223 с.
19. Лисак У. Плинність кадрів: причини, наслідки і як з нею впоратися // Довідник кадровика. 2010. № 2. С.32-36.
20. Беннетт Р. Коэффициенты расчета текучести кадров. URL: <http://www.elitarium.ru/tekuchest-kadrov-kojefficient-uvolnenie-zatraty-stoimost-analiz-personal/> (дата звернення: 25.11.2023).
21. Щёкин Г.В. Основы кадрового менеджмента. МАУП, 2004. 280 с.
22. Дарченко Н.Д. Мотиваційний моніторинг як інструмент управління плинністю кадрів. URL: http://business-inform.net/pdf/2013/12_0/208_213.pdf (дата звернення: 25.11.2023).
23. Свистунов В. Современные подходы к оценке текучести персонала. *Кадровый менеджмент*. 2009. № 6. С.25-32.
24. Самолюк Н.М., Юрчик Г.М. Плинність персоналу : індикатор кадрової безпеки підприємства. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/84.pdf (дата звернення: 25.11.2023).
25. Гончарова С.Ю. Визначення плинності кадрів як соціально-економічної категорії. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/11109/1/vestnik_HPI_2011_8_Honcharova_Vyznachennia.pdf (дата звернення: 25.11.2023).

26. Лизунова О.М. Управління плинністю кадрів на сучасних підприємствах. URL:<http://ea.dgtu.donetsk.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/18965/1/combined.pdf> (дата звернення: 25.11.2023).
27. Плинність кадрів та шляхи її скорочення. URL: http://revolution.allbest.ru/management/00303161_0.html (дата звернення: 25.11.2023).
28. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення : 25.11.2023).
29. Горбань С.А. Проблеми регулювання плинності кадрів// Мат. 6-ї міжн. науково-теоретичної конф. молодих учених і студентів «Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери». Том 1. Донецьк: ДВНЗ, 2009. С. 141–143.
30. Гутков П.О. Інноваційний метод до управління плинністю кадрів. URL: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik/Інноваційні%20дослідження%20у%20наукових%20роботах%20студентів/2010/32/27.pdf (дата звернення : 25.11.2023).
31. Скавітін О.В. Методичні підходи до управління плинністю кадрів. URL: http://refs.co.ua/82492Metodicheskie_podhody_k_upravleniyu_tekuchest_yu_kadrov.html (дата звернення : 25.11.2023).
32. Загірняк М.В. Економіка підприємства: магістерський курс: підруч. Ч. I. URL: http://pidruchniki.com/74270/ekonomika/ekonomika_pidpriyemstva (дата звернення: 25.11.2023).
33. Щьокін Г.В. Організація і психологія управління персоналом : навч.-метод. посіб. Київ: МАУП, 2002. 832с.
34. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підруч. для студ. ВНЗ. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.
35. Мельничук Д. П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2017. № 4 (42). С. 224-231.
36. Аналіз господарської діяльності : підруч./ за ред. Л.М. Кіндрацької, Київ : КНЕУ, 2016. 629с.

37. Гутков П.О. Інноваційний метод до управління плинності кадрів. URL: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik/Інноваційні%20дослідження%20у%20наукових%20роботах%20студентів/2010/32/27.pdf (дата звернення : 25.11.2023).

38. Поняття плинності кадрів, її причини, мотиви, наслідки та показники плинності кадрів. URL: http://ni.biz.ua/3/3_2/3_23713_tekuchest-kadrov-ee-vidi-motivi-prichini-i-posledstviya.html (дата звернення : 25.11.2023).

39. П'ятницька Галина. Дуальність наслідків плинністю кадрів у внутрішній торгівлі. *Вісник КНТЕУ*. 2016. № 4. С. 114-126.

40. Плинність кадрів та шляхи її скорочення. URL: http://revolution.allbest.ru/management/00303161_0.html (дата звернення : 25.11.2023).

41. Верховод І.С. Роль соціально-психологічних факторів в управлінні плинністю кадрів промислових підприємств. URL: <https://ukrreferat.com/chapters/ekonomichnyu-temi-rizne/rol-sotsialno-psihologichnih-faktoriv-v-upravlinni-plinnistyuu-kadriv-promislovih-pidpriemstv-referat.html> (дата звернення : 25.11.2023).

42. Шишкін В.О., Лозова Н.В. Проблема плинності кадрів на підприємстві. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2009/14.pdf (дата звернення : 25.11.2023).

43. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала : пособ. по кадровой работе. Москва:Юристъ, 2001. 496с.

44. Управління плинністю кадрів в організації. URL: http://studopedia.su/8_9391_upravlinnya-plinnistyuu-kadriv-v-organizatsii.html (дата звернення : 25.11.2023).

45. Плинність персоналу: як вплинути на її рівень. URL: <http://www.kadrovik.ua/content/plinn-st-personalu-yak-vplivati-na-r-ven> (дата звернення : 25.11.2023).

46. Одегов Ю.Г. Управління персоналом. URL: http://stud.com.ua/48953/menedzhment/upravlinnya_personalo (дата звернення : 25.11.2023).

47. Коли висока плінність кадрів грає на руку керівництву. URL: <http://polynet.com.ua/koli-visoka-plinnist-kadriv-graye-na-ruku-kerivnitstvu.html> (дата звернення : 25.11.2023).

48. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства. URL: http://pidruchniki.com/1584072012771/ekonomika/ekonomika_pidpriyemstva (дата звернення : 25.11.2023).

49. Никифоренко В.Г. Управління персоналом : навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. 275с. URL: http://lib-net.com/book/104_Ypravlinnya_personalom.html (дата звернення : 25.11.2023).

50. Сіменко І.В. Аналіз господарської діяльності / за заг. ред. І.В. Сіменко. URL: http://pidruchniki.com/1247030453651/ekonomika/diagnostika_trudovih_resursiv_pidpriyemstva (дата звернення : 25.11.2023).

51. Балабанюк Ж.М. Аналіз показників руху персоналу організації. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=650> (дата звернення : 25.11.2023).

52. Як визначити плінність кадрів. URL: <http://yak-prosto.com/yak-viznachiti-plinnist-kadriv/> (дата звернення : 25.11.2023).

53. Коефіцієнт плінності кадрів: формула розрахунку. URL: <http://stylezhinki.ru/ekonomika-ta-finansi/12347-koeficient-plinnosti-kadriv-formula-rozrahunku.html> (дата звернення : 25.11.2023).

54. Що таке коефіцієнт плінності кадрів та як його розрахувати. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/yak-rozrahuvaty-koeficient-plynnosti-kadriv> (дата звернення : 25.11.2023).

55. Єлисеєва Н.А. Управління плінністю кадрів як однієї з актуальних проблем служб з управління персоналом. URL: http://studopedia.com.ua/1_127401_etap-viznachennya-prichin-plinnosti-kadriv-.html (дата звернення : 25.11.2023).

56. Коефіцієнт плінності кадрів: як рахувати і роль у бізнесі. URL: <https://hr-security.ua/ua/koefitsient-plinnosti-kadriv-yak-rahuvatj-rol-v-biznesi> (дата звернення : 25.11.2023).

57. Хміль Ф.І. Управління персоналом. Київ: Академвидав, 2006. 488с.

58. Красик А. Анализ эффективности вложений в персонал. *Финансовая газета*.

2009, декабрь. № 6. С. 24–25.

59. Rama Rao V.S. Lateral movement within organization. 2008, July 29. URL: http://www.citeman.com/3716_lateral_movement_within_organization/ (дата звернення : 25.11.2023).

60. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства як об'єкт управління в перебігу еволюції теорії стратегічного управління. *Вісник Сумського держ. ун-ту*. 2009. № 1. С. 169–178.

61. Баланс ПП «Квін-Майстер» за 2020 рік.

62. Баланс ПП «Квін-Майстер» за 2021 рік.

63. Баланс ПП «Квін-Майстер» за 2022 рік.

64. Звіт про фінансові результати ПП «Квін-Майстер» за 2020 рік.

65. Звіт про фінансові результати ПП «Квін-Майстер» за 2021 рік.

66. Звіт про фінансові результати ПП «Квін-Майстер» за 2022 рік.

67. Звіти з праці ПП «Квін-Майстер» за 2020-2022 роки.

68. Рух персоналу та його показники. URL: <https://studfile.net/preview/5608008/page:3/> (дата звернення : 25.11.2023).

69. Гураль Н.Р. Проблеми відтворення трудового потенціалу працівників торговельних підприємств Львівської області (на базі соціологічного дослідження) // Стратегічні напрями відновлення економіки та соціальної сфери України в умовах системної кризи : зб. матеріалів міжн. наук.-практ. конф. Львів : Ліна-М, 2014. С.106-112.

70. Коцалап С.О., Уласевич С.Ю. Аналіз проблем плинності кадрів на підприємствах різних сфер діяльності. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/268399202.pdf>—(дата звернення : 25.11.2023).

71. Як зменшити плинність кадрів. URL: <http://help-me.pp.ua/21086-yak-zmenshiti-plinnst-kadrv.html> (дата звернення : 25.11.2023).

72. Небава М.І. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства. URL: <http://posibnyky.vntu.edu.ua/ekonomika/zmist.htm> (дата звернення : 25.11.2023).

73. Як знизити плинність кадрів. URL: <https://1-rk.com.ua/uk/articles/7-prychyn-tekuchosti-kadriv-ta-6-sposobiv-yiyi-zupynyty> (дата звернення : 25.11.2023).

- 74.Ефективність використання трудових ресурсів. URL: <http://revolution.allbest.ru/management/00479552.html> (дата звернення : 25.11.2023).
75. Добчинська Ю.Г. Вплив HR-бренда на скорочення плинності персоналу. 2013 № 14. С.3-4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_14_3 (дата звернення : 25.11.2023).
- 76.Побудова бренду роботодавця. URL:<http://hr-portal.ru/article/postroenie-brenda-rabotodatelya> (дата звернення : 25.11.2023).
- 77.Гірман А.П. Розробка HR-бренду як шлях зниження плинності кадрів на прикладі банківської установи. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/11/40.pdf> (дата звернення : 25.11.2023).
78. Цимбалюк С.О. Дослідження та формування бренду роботодавця: теоретико-прикладні аспекти. URL:http://www.problecon.com/pdf/2015/4_0/247_252.pdf (дата звернення : 25.11.2023).
79. Мокіна С.М. Концепція бренду роботодавця: сутність, функції, класифікація, інструменти формування. *Вісник ХНУ*. 2014. № 6 (1). С.189-196.
- 80.Ціннісна пропозиція компанії: 7 простих кроків. URL: <https://www.culturepartnership.eu/ua/publishing/creating-value-in-creative-economy/lecture-10-3> (дата звернення : 25.11.2023).
81. Пасєка А.С. HR-брендинг у системі управління персоналом. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2012. № 4(16). С..23-28. URL: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/NvChdieu/2012_4/132-137.pdf (дата звернення : 25.11.2023).
82. Мокіна С.М. Бренд роботодавця як інструмент підвищення ефективності використання персоналу на підприємствах молочної промисловості : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня кандидата екон. наук: спец. : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Київ, 2015. 25с.