

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Конотопський інститут Сумського державного університету
Кафедра менеджменту і підприємництва

ДИПЛОМНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**«Ефективність управління персоналом (на прикладі Філії
«Сумський молочний завод» Дочірнє підприємство «Аромат»)**

Студента 4-го курсу гр. Мс3-61к
Спеціальність 073 „МЕНЕДЖМЕНТ”

Марченко Анастасія Іванівна

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

Науковий керівник:

к.е.н., Зубко К.Ю.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище,
ініціали керівника)

Завідувач кафедри:

к.е.н., доц. Власенко Д.О.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище,
ініціали)

Конотоп 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРІЯ ТА МЕТОДИКА ДОСЛІДЖЕННЯ РУХУ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1 Види і форми руху персоналу.....	7
1.2 Управління кадрами в системі менеджменту	9
1.3 Методи оцінки руху персоналу на підприємстві.....	12
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РУХУ ПЕРСОНАЛУ ФІЛІЇ «СУМСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД» ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО «АРОМАТ».....	17
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	17
2.2 Аналіз та оцінка руху персоналу Філії «Сумський молочний завод».....	18
2.3 Комплексна оцінка ефективності управління персоналом	21
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	23
3.1 Рекомендації та заходи управління підвищенням ефективності руху персоналу.....	23
3.2 Мотивація персоналу на підприємстві.....	25
3.3. Проблема плинності кадрів на підприємстві та шляхи її вирішення.....	27
ВИСНОВКИ.....	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	33

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг дипломної роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 35 с., 8 таблиць, 1 рисунок, список використаної літератури із 27 джерел.

Мета роботи. Метою роботи є дослідження і аналіз руху персоналу Філії «Сумський молочний завод» Дочірнє підприємство «Аромат».

Задачі дослідження:

- вивчити теоретико-методичні основи руху персоналу підприємства;
- дослідити фактори, що впливають на плинність кадрів підприємства
- провести аналіз господарської діяльності Філії «Сумський молочний завод» Дочірнє підприємство «Аромат»;
- проаналізувати рух персоналу на обраному підприємстві;
- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

Об'єкт дослідження - процес управління персоналом Філія «Сумський молочний завод» Дочірнє підприємство «Аромат».

Предмет дослідження - теоретичні, науково-методичні та прикладні аспекти ефективного управління персоналом на обраному підприємстві.

Джерелами інформації були: праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених, присвячені проблемам руху персоналу в організації, методична і навчальна література, а також фінансові дані «Сумський молочний завод», Інтернет ресурси.

В першому розділі роботи були вивчені основні види, форми і характеристики руху персоналу в організації; розглянуті методи аналізу та оцінки руху персоналу в організації.

У другому розділі даної роботи був проведений аналіз господарської діяльності Філії «Сумський молочний завод», проаналізовані показники руху персоналу на підприємстві.

У третьому розділі представлені рекомендації і заходи, що стосуються напрямків підвищення ефективності управління персоналом.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, РУХ ПЕРСОНАЛУ,
КАДРИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, МОТИВАЦІЯ.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена підвищенням значущості системи управління персоналом на підприємстві, що дозволить підвищити ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства. Рух персоналу є однією з базисних категорій кадрового менеджменту. Персонал компанії не буває статичним. На сьогоднішній день, для будь-якої організації головним трудовим ресурсом є персонал. Від того, наскільки працівників влаштовує організація, в якій вони здійснюють свою трудову, мотиваційну, кваліфікаційну діяльність, залежить зміна динаміки процесів руху кадрів, а саме: їх переміщення, прийом та звільнення.

Мета роботи полягає в дослідженні і аналізі руху персоналу Філії «Сумський молочний завод» Дочірнє підприємство «Аромат».

У відповідності з метою було вирішено наступні завдання:

- вивчено теоретико-методичні основи руху кадрів підприємства;
- досліджено фактори, що впливають на плинність кадрів підприємства
- проведений аналіз господарської діяльності Філії «Сумський молочний завод» Дочірнє підприємство «Аромат»;
- проаналізовано рух персоналу на обраному підприємстві;
- розроблені рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємства

Об'єкт дослідження – процес управління персоналом «Сумський молочний завод» Дочірнє підприємство «Аромат».

Предмет дослідження – теоретичні, науково-методичні та прикладні аспекти ефективного управління персоналом на обраному підприємстві.

У процесі дослідження застосовувалися загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, такі як порівняльний метод, логічний, індексний, статистико-економічний.

При дослідженні факторів плинності кадрів у системі управління діяльністю вітчизняних підприємств за умов розвитку інтеграційних процесів

було проаналізовано наукові результати, що викладені у працях О.Балацького[1], Є. Лапіна [2], О. Агамірової [3], Р. Беннета [4], та інших, де відображаються, більшою мірою, суб'єктивні оцінки та рекомендації щодо ситуації, яка склалася в галузі управління плинністю кадрів на вітчизняних промислових підприємствах.

В першому розділі роботи були вивчені основні види, форми і характеристики руху персоналу в організації; розглянуті методи аналізу та оцінки руху персоналу в організації.

У другому розділі даної роботи був проведений аналіз господарської діяльності Філії «Сумський молочний завод», проаналізовані показники руху персоналу на підприємстві.

У третьому розділі представлені рекомендації і заходи, що стосуються напрямків підвищення ефективності управління персоналом.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРІЯ ТА МЕТОДИКА ДОСЛІДЖЕННЯ РУХУ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Види і форми руху персоналу

Рух персоналу – це зміна облікової чисельності працівників організації у зв'язку зі звільненням і прийняттям на роботу. Також під рухом персоналу розуміється зміна місця і сфери прикладання праці, роду діяльності і виробничих функцій працівника. Процес руху персоналу являє собою впорядковану і законно-регламентоване переміщення персоналу з одного структурного підрозділу в інше, з займаної посади на іншу посаду, як в рамках організації, так і за її межами [5].

Рух кадрів в себе включає:

- 1) прийом працівника на роботу;
- 2) переведення на іншу посаду, місце роботи;
- 3) звільнення працівника за всіма причин;
- 4) надання відпусток;
- 5) навчання, підвищення кваліфікації;
- 6) вихід у декретну відпустку;
- 7) відрядження.

Рух персоналу надає менеджерам додаткову свободу маневру. Це необхідний важіль впливу, особливо в ситуації, коли компанія вимагає не просто еволюційного реформування, а більш радикальних методів організаційно-управлінської корекції. Статичний колектив завжди володіє підвищеним консерватизмом, інертністю і, як наслідок, схильний протидіяти будь-якому агенту змін (як зовнішньому, так і внутрішньому) [6, с 461].

Рух персоналу необхідний для задоволення виробничих потреб організації. Рух кадрів підрозділяється на дві форми, кожна з яких по-різному впливає на функціонування організації. Перша форма – це внутрішній рух, який протікає всередині організації, підприємства.

Внутрішній рух персоналу підрозділяється на:

1. перехід з одного підрозділу в інший;
2. переведення з однієї категорії в іншу;
3. перехід з однієї професії на іншу;
4. перехід з одного розряду (категорії) на інший розряд (категорію).

Перехід з одного підрозділу в інший. В основі такого руху персоналу лежать впровадження нових технологій, виробництв і обладнання підприємства, заходи організаційно-штатного характеру, переміщення працівників в результаті звільнення, а також соціальні та медичні фактори.

Перехід працівника з однієї категорії в іншу (наприклад, з робочого в фахівців, спеціалістів керівники) здійснюється в результаті реалізації здобутого рівня освіти, можливості кар'єрного росту в організації.

Перехід з однієї професії на іншу. Даний вид руху пов'язаний з розширенням зон обслуговування працівника, медичними факторами.

Перехід з одного розряду (категорії) на інший розряд (категорію) здійснюється за результатами складання кваліфікаційних або атестаційних іспитів.

Рух кадрів в середині організації безпосередньо пов'язаний з ефективністю та результативністю діяльності відділів, керівників підрозділів, їх рівнем професійної компетенції. Тобто, грамотне планування, ротация, просування свого персоналу впливає на успішне функціонування як структурних підрозділів, так і підприємства в цілому.

Від раціональності внутрішніх переходів на підприємстві залежать можливості кар'єрного і професійного зростання, виконання роботи у відповідності з творчим потенціалом людини та її кваліфікаційними здібностями з оптимальними для співробітника умовами праці та формою оплати.

Друга форма рух кадрів – це зовнішня, яке характеризує звільнення і переведення кадрів в інші організації, як за власним бажанням, так і за ініціативою роботодавця. Дана форма процесу руху персоналу несе за собою

несприятливий результат подій у тому випадку, якщо відтік працівників перевищує допустимі норми [7].

Під рухом персоналу розуміється зміна сфери застосування праці, виду діяльності, виробничих функцій працівників. Виділяють:

- професійний рух – перехід до іншої спеціальності або оволодіння новою професією;
- кваліфікаційний рух – зміна кваліфікації (розряду) працівника;
- розширення функцій працівника – рух кадрів, обумовлений професійним зростанням працівників і створенням організаційних, матеріальних і моральних передумов для розширення зони трудової діяльності (суміщення професій, багатостатне обслуговування) [8].

1.2 Управління кадрами в системі менеджменту

За професором Данюком В. М., управління персоналом – це важливе соціально-економічне явище, яке на практиці виявляється у формі провідної функції управління організацією. Це системно організований процес залучення, розвитку та використання працівників для досягнення цілей організації [9, с.143].

До найважливіших закономірностей управління персоналом відносяться закономірності синергії, інформованості і впорядкованості, розвитку, композиції [10, с. 256].

Крім закономірностей управління персоналом організації також повинне здійснюватися на таких основних принципах [9, с.312]:

- 1) планованості;
- 2) системності;
- 3) єдиноначальності;
- 4) економічної ефективності;
- 5) демократизму;
- 6) економічної зацікавленості;

7) соціальної доцільності.



Рисунок 1.1 Ієрархія цілей управління персоналом

Рух кадрів організовується суворо у відповідності з кадровою політикою особисто директором на малих підприємствах або його заступником по персоналу на великих і середніх підприємствах. Проводиться в життя співробітниками відділу кадрів [11]. Якщо рух кадрів йде спонтанно – за результатами звільнення співробітників, від випадку до випадку, за бажання директора, то ефект планомірної розстановки кадрів невеликий. Тільки рівномірний і цілеспрямований рух кадрів дає реальний соціальний ефект.

Управління персоналом на підприємстві повинно орієнтуватись на тенденції та плани розвитку організації, досягненні основних її цілей, що вимагає врахування таких аспектів [12]:

- розвиток організації в довгостроковій перспективі;
- забезпечення ринкової незалежності;
- одержання прибутку;
- самофінансування розвитку підприємства;
- збереження фінансової рівноваги;
- закріплення досягнутого.

Основними завданнями управління персоналом на підприємстві є удосконалення: кадрової політики ; розвиток персоналу; вибору і реалізації стилю управління кадрами; організації горизонтальної координації і кооперації; покращення умов праці та організації робочих місць; заохочення особистих досягнень у праці; вибір системи оплати та стимулювання праці[13].

Вибір оптимальної стратегії управління персоналом в компанії визначається особливостями роботи підприємства.

Відповідно до умов роботи на підприємстві можна обрати одну з таких стратегій: економія витрат на розвиток, утримання та задоволення основних робочих потреб персоналу; узгодження цілей управління персоналом із загальною стратегією компанії; найм висококваліфікованих спеціалістів різних галузей; додаткові витрати на розвиток персоналу разом зі створенням якісних умов праці (ця стратегія є найбільш поширеною серед компаній з високим рівнем розвитку корпоративної культури за рахунок якого і висуваються високі вимоги до якості персоналу).

Плинність персоналу – рух робочої сили, обумовлений незадоволеністю працівника робочим місцем або незадоволеністю підприємства конкретним працівником.

Плинність може бути: внутрішньо-організаційна – пов'язана з трудовими переміщеннями всередині організації, зовнішня – між організаціями, галузями і сферами економіки.

Рух персоналу підприємства характеризується системою абсолютних і відносних показників.

Оборот з прийому являє собою число осіб, зарахованих на роботу після закінчення навчальних закладів, з організаційного набору, в порядку переведення з іншої організації, по розподілу, за направленням органів працевлаштування, на запрошення самої організації, що проходять виробничу практику.

Оборот з вибуття характеризується чисельністю осіб, які звільнилися з організації за даний період, згрупованих за причинами звільнення. У залежності від цих причин він буває необхідним і зайвим (плинність) [14].

1.3 Методи оцінки руху персоналу на підприємстві

Для оцінки кадрової політики фірми визначають загальне число прийнятих і вибулих працівників, а також будують розподіл за джерелами надходження та напрямками вибуття.

Серед джерел надходження робочої сили зазвичай виділяють: прийнятих за ініціативою підприємства; прийнятих за направленням служб зайнятості; прийнятих за направленням після закінчення навчальних закладів; прийнятих в порядку переведення з інших підприємств.

Вибуття працівників може бути пов'язано із призивом до армії, вступом до навчальних закладів з відривом від виробництва, переведенням на інші підприємства, закінченням строку договору найму, виходом на пенсію, смертю працівника, скороченням штатів, за власним бажанням працівника, прогулами та іншими порушеннями трудової дисципліни [15, с.84].

За своїми наслідками процес руху персоналу далеко не однозначний. Для працівників які звільнилися позитивними моментами є: очікуване зростання доходів на новому місці, поліпшення перспективи кар'єри, розширення зв'язків, придбаних на новій роботі, поліпшення морально-психологічного клімату. В той же час працівники на період працевлаштування втрачають заробітну плату, безперервний стаж роботи в організації і пов'язані з ним пільги, несуть витрати на пошук нового місця, схильні до труднощів адаптації і ризику втратити кваліфікацію і залишитися без роботи.

Для працівників, що залишаються з'являються додаткові можливості просування, заробітків, але разом з цим збільшуються навантаження, втрачаються звичні партнери, змінюється соціально-психологічний клімат.

Для організації мобільність персоналу означає позбавлення від некваліфікованих працівників, залучення людей з новими поглядами, омолодження кадрового складу. Однак мобільність персоналу підвищує витрати, пов'язані з набором, тимчасовою підміною кадрів і їх навчанням, викликає втрати робочого часу, падіння дисципліни, зростання браку виробів, недовиробництво продукції [16, с.47].

Підвищений оборот кадрів, який би причиною він не був викликаний, відволікає висококваліфікованих фахівців, які змушені допомагати новачкам, погіршує морально-психологічний клімат, знижує активність працівників, що в результаті спричиняє економічні втрати. Ефективність праці в мобільному колективі нижче, ніж у стабільному. Така ситуація складається внаслідок відсутності усталених норм, необхідної взаємної вимогливості, непередбачуваної реакції на управлінські рішення.

Існує прямий зв'язок між терміном перебування людини в організації і результатами його праці. Це пояснюється тим, що при наявності великого стажу працівник краще знає тонкощі і слабкі місця роботи, а тому показує більш високу результативність.

Економічні втрати, пов'язані з мобільністю персоналу, визначаються на основі даних поточної звітності та спеціальних обстежень. Вони складаються з втрат від порушення стабільності колективу, трудової дисципліни, втрат від підвищеного браку, прямих втрат робочого часу.

Грамотний аналіз складу, структури кадрів і корпоративної міграції працівників — один з найважливіших інструментів регулювання діяльності підприємства.

Оцінку показників руху робочої сили слід проводити не тільки в цілому по господарюючому суб'єкту, але і по окремих підрозділах і за категоріями персоналу. Такий підхід позитивно впливає на ступінь ефективності управління персоналом [17, с.369].

Найкращу допомогу у вирішенні питання щодо розрахунку руху працівників, може надати грамотна методична робота, що проводиться в

рамках компанії. Так, зокрема, для успішного моніторингу та оцінки міграції кадрів рекомендується вести на підприємстві відповідні документи (це може бути, наприклад, таблиці, а також різні зведені дані, графічні матеріали, інфографіка).

В реальності персонал не є чимось застиглим: він знаходиться в постійному русі внаслідок прийому на роботу одних і звільнення інших працівників. Процес оновлення колективу в результаті вибуття частини його членів і приходу нових називається змінюваності (оборотом) кадрів.

Вибуття певної частини працівників може бути зумовлене об'єктивними і суб'єктивними причинами.

Таблиця 1.1 – Причини вибуття працівників

Причини вибуття	Приклад
Біологічні	Погіршення здоров'я
Виробничі	Скорочення штатів внаслідок комплексної механізації і автоматизації
Соціальні	Настання пенсійного віку
Особисті	Сімейні обставини

Для того, щоб уникнути негативних наслідків руху робочої сили, підприємству необхідно управляти рухом своїх працівників, впливаючи на них, щоб кількість кадрів які його залишають була у межах допустимих норм. Управління плинністю кадрів в організації охоплює ряд послідовно виконуваних етапів роботи з внутрішнім складом працівників (управління чисельністю і складом персоналу, регулювання і управління рухом кадрів та ін). Регулювання плинністю кадрів відіграє важливу роль у формуванні стабільного трудового колективу, а значить у підвищенні конкурентоспроможності організації [18, с.70].

Необхідно зацікавлювати своїх працівників, підвищувати їх мотивацію до виробничого процесу, задовольняти їхні потреби, навчати і підвищувати кваліфікацію. Ставитись до них як до цінних людських ресурсів, не забуваючи про те, що у кожного з них є свій потенціал. Тим самим, керуючи процесами

переміщення працівників, контролюючи показники їх руху, підприємство страхує себе від несприятливих наслідків. Сутність управління руху робочої сили полягає у формуванні інтегрованої системи управлінських дій, спрямованих на регулювання руху персоналу з метою задоволення кількісних і якісних потреб виробництва в працівниках, стабілізації трудового колективу, виявлення резервів ефективного використання кадрового потенціалу, і як наслідок, всебічного задоволення потреб працівників.

Рух персоналу є найбільш відповідальною ланкою в загальній системі функцій управління персоналом підприємства. Основною метою руху персоналу є оптимізація витрат живої праці на виконання основних видів робіт, пов'язаних з діяльністю підприємства, і забезпечення заповнення необхідних робочих місць працівниками відповідних професій, спеціальностей і рівнів кваліфікації. Реалізація цієї функції найбільшою мірою повинна бути пов'язана із загальною стратегією роботи підприємства, так як сформований на підприємстві трудовий потенціал і буде забезпечувати здійснення всіх стратегічних цілей і напрямів його діяльності[19, с.51].

Таблиця 1.2 - Аналітичні показники для дослідження кадрового потенціалу працівників[20]

Показники, що оцінюють зовнішній рух персоналу підприємства		
Показник	Формула	Зміст
1	2	3
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	$K_p = Чп / Чсер$	відношення кількості прийнятих працівників в організацію за певний період (Чп) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період (Чсер)
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	$K_z = Чз / Чсер$	відношення кількості звільнених працівників з організації за певний період (Чз) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період (Чсер).

продовження табл.1.2

1	2	3
Коефіцієнт загального обороту кадрів	$K_{з.о.} = (Ч_{п.} + Ч_{з.}) / Ч_{сер.}$, або $K_{з.о.} = K_{п.} + K_{з.}$	відношення загальної кількості прийнятих та звільнених працівників за певний період ($Ч_{п.} + Ч_{з.}$) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період ($Ч_{сер.}$).
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	$K_{с.п.з.} = K_{п.} / K_{з.}$	відношення кількості прийнятих працівників за певний період ($K_{п.}$) до кількості звільнених працівників за відповідний період ($K_{з.}$).
Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів	$K_{і.п.к.} = Ч_{ст.і-й г.} / Ч_{ст..і-й г.в.ч.}$	співвідношення частки працівників і-ї групи в чисельності вибутих з причин плинності ($Ч_{ст.і-й г.}$) до частки і-ї групи в загальній кількості працівників ($Ч_{ст..і-й г.в.ч.}$)
Коефіцієнт закріпленості	$K_{з.к.} = Ч_{п.с.} / Ч_{сер.}$	співвідношення кількості осіб з певним стажем роботи, що залишили організацію за певний період ($Ч_{п.с.}$) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період ($Ч_{сер.}$)
Коефіцієнт загальної трудової мобільності	$K_{з.т.м.} = (Ч_{в.з.} + Ч_{ст.} + Ч_{в.п.}) / Ч_{сер.}$	співвідношення суми (чисельності всіх звільнених, незмінної частини персоналу та чисельності всіх прийнятих за певний період ($Ч_{в.з.} + Ч_{ст.} + Ч_{в.п.}$)) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період ($Ч_{сер.}$).
Коефіцієнт плинності кадрів	$K_{п.к.} = (Ч_{з.} - Ч_{н.з.}) / Ч_{сер.}$	співвідношення кількості працівників, що звільнилися з організації протягом певного періоду (за мінусом неминуче звільнених) ($Ч_{з.} - Ч_{н.з.}$) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період ($Ч_{сер.}$)
Показники, що оцінюють внутрішній рух персоналу організації		
Коефіцієнт стабільності кадрів	$K_{с.} = Ч_{1} / Ч_{сер.}$	відношення чисельності працівників зі стажем роботи в організації більше одного року (за певний період) ($Ч_{1}$) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період ($Ч_{сер.}$)
Коефіцієнт постійності кадрового складу	$K_{п.к.с.} = Ч_{3} / Ч_{сер.}$	співвідношення чисельності працівників, що були в списках організації протягом всього періоду (не менше 3 років) ($Ч_{3}$) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період ($Ч_{сер.}$).
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	$K_{в.м.} = Ч_{з.р.м.} / Ч_{сер.}$	співвідношення чисельності працівників, що змінили робочі місця всередині організації ($Ч_{з.р.м.}$) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період ($Ч_{сер.}$).

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РУХУ ПЕРСОНАЛУ «СУМСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД» ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО «АРОМАТ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Філія «Сумський молочний завод» ДП «Аромат» є одним з найвідоміших в місті Суми підприємств харчової промисловості. Завод розпочав свою діяльність у 1924 р. у пристосованому дерев'яному приміщенні з виробничою площею 300 кв.м і ручними процесами праці. На добу перероблялося 4 т молока.

У 1940 р. деякі процеси були вже механізовані, а переробка молока збільшилася до 4 тис. т на рік. Після Великої Вітчизняної війни завод був відбудований. З 1959 по 1965 рр. було проведено технічне переоснащення цехів, у зв'язку з чим обсяг перероблюваної продукції збільшився до 29 тис. т на рік.

У 1965-1970 рр. переробка молока збільшилася до 43,3 тис. т на рік. До 1985 р. потужність з виробництва продукції з незбіраного молока збільшилася з 67 т на до 100 т на добу. У 1986 р. був введений в експлуатацію цех сухого знежиреного молока (СЗМ), цех з виробництва продукції дитячого харчування та маслоцех.

Виробнича потужність заводу в 1993 р. склала 67 тис. т на рік. У той самий час до складу Сумського молокозаводу входять ділянки по виробництву тваринного масла, продукції з незбіраного молока, твердого сиру і сиркових виробів, морозива, СЗМ та казеїну.

У 1996 р. «Сумський міський молочний завод» був перетворений на відкрите акціонерне товариство. У 1998 р. підприємство було перейменоване на ВАТ «Сумський молочний завод». У 2003 р. підприємство увійшло до складу ДП «Мілкіленд-Україна».

Філія «Сумський молочний завод» спеціалізується на переробці молока, виробництві масла, сиру і молочної продукції під ТМ «Добряна». У 2008 р. на

заводі введена в експлуатацію 2-я лінія виробництва глазурованих сирків, а також лінія розливу молока, кефіру та йогуртів в ПЕТ-пляшках. У 2012 р. на підприємстві було започатковано виробництво термостатної продукції.

Виробничі потужності підприємства дозволяють переробляти до 200 т молочної сировини на добу і виробляти з нього близько 100 т продукції з незбираного молока за зміну.

У 2011 р. на підприємстві була розроблена, впроваджена та сертифікована система управління безпечністю харчових продуктів (англ. Hazard Analysis and Critical Control Point, HACCP) відповідно до вимог стандарту ДСТУ 4161:2003.

Основним видом діяльності підприємства є виробництво молочної продукції, крім цього підприємство здійснює ще 22 додаткових виду діяльності, у тому числі:

- виробництво готових харчових продуктів та страв;
- оптова торгівля молочними продуктами;
- оптова торгівля морозивом і замороженими десертами;
- діяльність підприємств громадського харчування за іншими видами організації харчування [21].

2.2 Аналіз та оцінка руху персоналу Філії «Сумський молочний завод»

Ядро будь-якої трудової організації складають повністю ідентифіковані працівники.

Нормальний термін адаптації для різних категорій працівників становить від 1 року до 3 років. Невміння увійти в трудову організацію, адаптуватися в ній, викликає явище виробничої і соціальної дезорганізації.

Таблиця 2.1 – Аналіз структури персоналу Філії «Сумський молочний завод»

Показник	2016 р.	% від загальної чисельності, чол.	2017 р.	% від загальної чисельності, чол.	2018 р.	% від загальної чисельності, чол.
Середньооблікова чисельність персоналу	940	100	950	100	1032	100
Робочі	715	76	730	77	826	80
Фахівці	210	22,5	205	21,42	190	18,4
Керівники	15	1,5	15	1,58	16	1,6

Результати аналізу показують, що склад працюючих за категоріями персоналу підприємства значно змінився.

Як видно за даними таблиці, чисельність персоналу у звітному році порівняно з минулим збільшилась і становила 82 особи. З таблиці видно, що питома вага робітників у загальній чисельності працівників підприємства збільшився на 13% в 2018 р. порівняно з 2017 р. Збільшилась і частка керівників та фахівців. Штат керівників збільшився на 1 людину.

Таблиця 2.2 – Рух персоналу Філії «Сумський молочний завод»

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення 2018/2017, чол.
Склад працівників на початок періоду	946	957	942	-15
Прийнято всього (оборот за прийомом)	138	143	380	+237
Вибуло всього, в т. ч	141	158	200	+42
за власним бажанням	131	145	170	+25
переведено на інші підприємства	2	1	3	+2
звільнено за порушення трудової дисципліни	7	10	22	+12
за скороченням штатів	1	2	5	+3
Оборот з вибуття	140	157	197	+40
Склад працівників на кінець періоду	957	942	1122	+180
Середньооблікова чисельність	940	950	1032	+82
Кількість працівників, які пропрацювали рік	893	900	922	+22
Працівники, які пропрацювали в організації більше року та звільнилися	94	94	97	+3

Оборот з прийому виріс, але при цьому оборот з вибуття так само виріс на 40 чол. Отже, з одного боку спостерігається висока плинність кадрів, а з

іншого – надлишок новачків, яких необхідно навчити чи перенавчити. Для цього необхідно затратити час і кошти на їх адаптацію, створити стимули для продовження роботи в організації при високому рівні плинності.

Кількість звільнених за порушення трудової дисципліни (прогули, запізнення і ін) збільшилася більш ніж в 2 рази. Таким чином, дисципліни на підприємстві приділяється незначна увага. Крім того за власним бажанням у 2017 році звільнилося на 25 осіб більше – 170 осіб (у тому числі різнорівневі фахівці).

Таблиця 2.3 – Відносні показники руху персоналу Філії «Сумський молочний завод»

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення 2018/2017, чол.	Відносне відхилення 2018/2017,%
Інтенсивність обороту з прийому	13	15	37	+22	+147
Інтенсивність обороту з вибуття	14	16,6	19	+2,4	+14
Коефіцієнт плинності кадрів	13,3	16,5	19	+2,5	+15
Коефіцієнт сталості кадрів	95	94,7	89	-5,7	-6
Коефіцієнт поповнення кадрів	90	91	190	+99	+109

З аналізу руху персоналу видно, що на підприємстві інтенсивність обороту по прийому в 2018 р. вище інтенсивності вибуття, в минулому році – навпаки. Однак зростання значення коефіцієнта поповнення кадрів свідчить не тільки про плинність персоналу, але і про зниження рівня зайнятості, надлишку робочої сили.

Відсоток прийнятих працівників збільшився на 147 %. Зменшилася кількість працівників, які пропрацювали на підприємстві весь рік. Можна зробити висновок про те, що працівники не задоволені організацією, а організація не раціонально розподіляє і керує персоналом.

Розрахунок потреби в персоналі не ведеться, що в майбутньому з високою часткою ймовірності позначиться на діяльності організації в цілому.

Важливо й те, що в організації чітко встановлені корпоративні, спеціальні та управлінські компетентності, але особистісні компетентності не

розглядаються як значущі. Не здійснюється аналіз соціального клімату і параметри які впливають на підвищення співробітників. Існуюча в організації модель руху персоналу неефективна, регресивна і загрожує існуванню підприємства

2.3 Комплексна оцінка ефективності управління персоналом

Основні кількісні та якісні показники, що стосуються персоналу Філії «Сумський молочний завод» в табл. 2.4

Таблиця 2.4 - Кількісні та якісні показники кадрового складу Філії «Сумський молочний завод» 2018 рік

Показник	Значення
Кількість працівників, що мають повну вищу освіту, чол	250
Кількість працівників, що мають рівень професійно-технічної освіти та початковий рівень вищої освіти, чол	700
Середній вік 1-го працівника, років	39,7
Середній досвід роботи 1-го працівника, років	15,9
Середній стаж одного працівника на підприємстві, років	4,8

Згідно даних звітності Філії «Сумський молочний завод», 35% працівників мають повну вищу освіту. Середній вік одного працівника сягає майже 40 років. Середній стаж роботи одного працівника в компанії становить 4,8 років. Це також є позитивним результатом діяльності підприємства.

Розглянемо основні статті витрат на персонал Філії «Сумський молочний завод» у табл. 2.5. Серед основних витрат на персонал найбільшу частку займають фонд оплати праці, корпоративні заходи та відрахування до соціальних фондів. Проаналізуємо витрати на персонал ТОВ «АЗБІ» за досліджуваний період з 2016 по 2018 рр. (табл. 2.6). Як бачимо, структура затрат на персонал підприємства досить стабільна, кожен рік виділяється певний відсоток фінансових ресурсів на навчання персоналу та корпоративні заходи. В основному переважають витрати на оплату праці. Значний відсоток витрат займають витрати на корпоративні заходи, однак при цьому збільшувались (щороку) витрати на пошук та підбір персоналу.

Таблиця 2.5 - Основні види витрат на персонал Філії «Сумський молочний завод»

Група витрат	Складові витрат
Основні	Оклади штатних працівників. Виплати сумісникам. ЗП працівникам, що працюють за контрактом чи договором
Додаткові	Преміювання та винагороди. Оплата роботи у вихідні та святкові дні. Оплата щорічних основних та додаткових відпусток. Витрати на навчання персоналу. Витрати на спецодяг
Соціальні	Відрахування роботодавця на соціальне страхування. Оплата лікарняних. Транспортні витрати
Корпоративні	Витрати на корпоративні заходи. Витрати на подарунки до свят і пам'ятних дат. Витрати на благоустрій

Таблиця 2.6 - Аналіз витрат на персонал Філії «Сумський молочний завод» за 2016-2018 рр.

Категорія витрат	Значення, %		
	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Фонд окладів, надбавок і відпусток	48	49	51
Пошук та відбір персоналу	3	3,8	4,2
Навчання та підвищення кваліфікації	10	10,3	10,3
Корпоративні заходи	15,6	14,3	12
Охорона праці	0,4	0,6	0,5
Відрахування в соціальні фонди	23	22	22

Витрати на добір персоналу включають вартість рекламних оголошень у ЗМІ, оплату рекрутингових послуг, витрати на оренду приміщень для проведення інтерв'ю і тестування та ін. Винагорода основному управлінському персоналу представлена короткостроковими виплатами, що включають заробітну плату і щоквартальні премії, виражені у грошовій формі.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1 Рекомендації та заходи управління підвищенням ефективності руху персоналу

У попередньому розділі представленої роботи було проаналізовано основні кадрові показники Філії «Сумський молочний завод» (2016-2018 рр.). Для того, щоб розробити рекомендації щодо усунення існуючих недоліків, варто зосередити увагу на основних проблемах компанії в сфері управління персоналом.

На основі проведеного дослідження системи управління персоналом було виявлено, що система працює неефективно, а у роботі підприємства є значні недоліки.

Серед основних причин нестабільності кадрового складу можна виділити наступні

1. Неконкурентоспроможний рівень оплати праці.
2. Логістична інформація для обробки не завжди є своєчасно, точною, повною та придатною.
3. Недостатня кількість оперативного персоналу у відділі кадрів.
4. Неоперативність обробки великих масивів інформації через нестачу кадрів.
5. Висока плинність кадрів.
6. Через низьку заробітну плату неможливість найняти висококваліфікованих спеціалістів.

Для вирішення існуючих проблем пропонуються такі напрями удосконалення системи управління персоналом підприємства:

- 1) удосконалення процесів пошуку та підбору персоналу (або співпраця з кадровими агенствами);

- 2) реорганізація організаційної структури (розширення департаменту, найм нових спеціалістів);
- 3) запровадження нового методу оцінювання ефективності управління фінансово-господарської діяльності та управління персоналом на підприємстві – метод OKR.

Разом ці заходи повинні вплинути на показник плинності кадрів, тобто зменшити кількість вивільнених працівників, скоротити час на виконання основних процесів та підвищити ефективність роботи працівників.

Для того, щоб вирішити цю проблему необхідно вдосконалити такі процеси управління персоналом, як пошук та добір працівників у компанію. Адже саме на стадії найму необхідно визначити цілі працівника, його мотивацію в даній роботі та зацікавленість в подальшому розвитку на обраному підприємстві [22].

Враховуючи основні причини розірвання трудових договорів між найманими працівниками і Філією «Сумський молочний завод», можна зробити висновок, що найбільше на звільнення працівників впливає велика завантаженість у роботі, постійні перепрацювання та низький рівень заробітної платні.

Очевидно, що за таких умов праці знайти висококваліфікованих спеціалістів не просто, однак завданням менеджера з персоналу є оптимальний підбір нових кадрів, що максимально задовольняють вимоги до потенційних працівників за будь-яких умов.

Фахівці з управління персоналом зазвичай виконують такі завдання з професійного добору:

- організаційне і документаційне забезпечення;
- розроблення загальних правил, методів і процедур;
- розроблення компетенцій і формування кваліфікаційних вимог до кандидатів на вакантну посаду;
- визначення джерел залучення і методів оцінювання кандидатів залежно від вакансії, коштів, кон'юнктури ринку праці тощо;

- пошук кандидатів на вакантну посаду;
- збирання інформації про кандидатів: аналіз резюме, організація анкетування, аналіз документів, перевірка рекомендацій тощо;
- організація і проведення інтерв'ю з кандидатами;
- організація і проведення тестування, використання інших методів оцінювання кандидатів.

Для досягнення головних цілей в системі управління персоналом компанії варто зосередитись на трьох основних складових:

- 1) стабілізація робочої сили;
- 2) навчання персоналу;
- 3) розвиток кадрового потенціалу [24, с.115].

Таким чином, необхідно налагодити роботу всіх складових процесів управління персоналом в компанії для створення ефективної системи управління фінансово-господарською на підприємстві.

3.2 Мотивація персоналу на підприємстві

Основна небезпека для організації – високий рівень плинності кадрів. Висока плинність небезпечна стрімким зменшенням якості персоналу, зниженням професіоналізму співробітників.

Організації необхідно зробити акцент на стабілізацію чисельності та складу персоналу, обмежувати різними способами плинність персоналу та розробити систему прогнозування потреби в персоналі.

Мотивація пересічного персоналу побудована більшою мірою на задоволення первинних потреб – фізіологічних і в безпеці. Тому привабливим місцем роботи видається те, де реалізуються саме ці потреби. Рядові співробітники вибирають роботу за принципом комфортності та високою, порівняно з аналогічними організаціями, заробітною платою, близькістю до дому, соціальними гарантіями, стабільністю. Тому і з звільняються з легкістю, завжди можна знайти роботу зі схожими умовами праці.

Процес контролю плинності безпосередньо пов'язане з мотивацією працівників.

Заходи, спрямовані на задоволення потреб згідно з пірамідою потреб Маслоу, і є мотивуючими.

В першу чергу, це гідна зарплата. Але з грошовою винагородою, як і з будь-яким винагородою, потрібно поводитись дуже обережно. Якщо платять мало, то працівники відчують себе обділеними, якщо дуже багато – до цього швидко звикають і перестають цінувати.

Далі йдуть гідні умови праці. Потім чесна виплата заробітної плати, те, що називається «в білу». Зарплата в конвертах відповідним чином налаштовує персонал по відношенню до організації. Людина мимоволі стає співучасником махінації і спочатку розглядає дане місце роботи як тимчасове. Це були нижні рівні потреб.

Далі йде розвиток співробітників. На етапі адаптації це наставництво, потім навчання для підвищення кваліфікації.

Мотивують і такі елементи корпоративної культури, як вітання з днем народження, соціальні програми, корпоративні відзнаки, символіка, атрибутика компанії. Якщо людина не відчуває приналежність до організації, навряд чи вона затримається в ній надовго [26].

Все більше компаній сьогодні розглядають персонал як активний ресурс, який треба цілеспрямовано розвивати, а не як фактор витрат, який необхідно мінімізувати всіма можливими засобами.

Вага премії по відношенню до окладу – це мотиваційний важіль керівника, оскільки це реально змушує співробітників докладати зусилля.

З найбільшою часткою ймовірності, головною причиною плинності кадрів Філії «Сумський молочний завод» є незадоволеність заробітною платою, тобто керівництво не достатньо стимулює персонал до роботи. Так як керівництво не має можливості підняти заробітну плату, то цю незадоволеність можна компенсувати преміями, це також важливе нематеріальне стимулювання, яке підвищує лояльність персоналу.

Заходи, які можна застосувати на даному етапі розвитку підприємства:

1. Ввести систему премій для всього персоналу.
2. Ввести такі види нематеріального стимулювання, як нагородження почесною грамотою, оголошення подяки.
3. Організувати систему особистісних компетенцій, спрямованих на виявлення потенційно ефективних і перспективних співробітників.
4. Визначити оптимальну потребу в персоналі на даний момент і закріпити в практику даний спосіб прогнозування потреби.

Ефективність роботи Філії «Сумський молочний завод» буде залежати від зниження плинності кадрів, від грамотного управління персоналом, від створення чіткої системи мотивації співробітників. Директору з персоналу необхідно проаналізувати існуючу систему мотивації працівників за допомогою особистих розмов або анкетування. І виходячи з отриманих результатів покращувати її.

3.3. Проблема плинності кадрів на підприємстві та шляхи її вирішення

З економічної точки зору під плинністю кадрів розуміють сукупність звільнених працівників – за власним бажанням, за прогули й інші порушення трудової дисципліни. З точки зору менеджменту плинність персоналу – це втрата людського ресурсу та витрати сил, умінь і часу для відновлення ефективної роботи колективу. У психології плинність кадрів розглядається, як зміни у складі членів організації, за якими одні співробітники звільняються, а їх посади заміщають нові люди. Крім того, цей термін стосується членів організації, що вибувають, та визначає звільнення співробітника та його внутрішні психологічні реакції при цьому [27].

Тому актуальним на сьогоднішній день постає управління плинністю кадрів, що включає наступні етапи:

- визначення рівня плинності кадрів;

- визначення рівня втрат від плинності кадрів;
- визначення груп працівників, для яких найбільше притаманна проблема плинності кадрів;
- визначення зовнішніх та внутрішніх причин плинності кадрів;
- розробка плану заходів, спрямованих на зменшення плинності кадрів;
- моніторинг проведених заходів.

Зазвичай висока плинність кадрів є проблемою для підприємства і може призвести до тяжких, а іноді незворотних наслідків. Основними складовими негативних наслідків плинності кадрів є:

- недоотримання продукції через зниження продуктивності праці у працівників, що подали заяву про звільнення (або у тих, хто підлягає скороченню - з моменту оголошення працівникові про його скорочення);

- недоотримання продукції з робочих місць, що простоюють через звільнення працівника;

- недоотримання продукції під час навчання та стажування осіб, що були прийняті на роботу замість працівників, які звільнилися;

- витрати на навчання працівників, прийнятих на місце звільнених внаслідок плинності;

- недоотримання продукції в період адаптації на робочому місці;

- витрати на проведення робіт по найму і звільненню працівників (вміст штату працівників відділу кадрів, рекламування потреби в робочій силі);

Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів може бути інструментом при проведенні моніторингу здійснених заходів щодо зниження плинності кадрів. Причини звільнення тісно пов'язані з факторами, під якими розуміють: зміст і організацію праці; систему морального та матеріального стимулювання; організацію виробництва й управління; стиль керівництва, взаєностосунки у колективі; систему професійного просування. Фактори, за мірою можливого цілеспрямованого впливу, можуть бути повністю керованими (умови праці і побуту), частково керованими (задоволеність колективом, взаєностосунками,

формами мотивації) і не керованими (демографічні, природокліматичні фактори). Цілеспрямовано впливаючи на перші і другі, можна суттєво знизити плинність кадрів [22].

Виявлення мотивів, які викликають плинність кадрів може проводитися кадровою службою за допомогою анкетування, бесід із працівником, який звільняється, а також з його колегами і начальниками. Для вивчення основних мотивів плинності кадрів і прогнозування подальших тенденцій потрібен постійний зворотний зв'язок з працівниками та моніторинг заходів, запланованих з метою зменшення плинності кадрів.

Управління плинністю кадрів має здійснюватися на основі: визначення рівня плинності кадрів; визначення рівня втрат від плинності кадрів; визначення груп працівників, для яких найбільше притаманна проблема плинності кадрів; визначення причин плинності кадрів; розробки плану заходів, спрямованих на зменшення плинності кадрів; моніторингу проведених заходів.

З метою скорочення плинності кадрів ми пропонуємо:

1. Формування і удосконалення системи мотивації. Її необхідно корегувати і доводити до кожного співробітника. Від цього залежить, чи стане пропонована система мотивуючим або демотивуючим фактором.

2. Розділення і кооперація праці — відокремлення видів трудової діяльності і встановлення системи виробничих взаємозв'язків між працівниками. Тобто потрібно зачитувати і видавати в письмовому вигляді кожному працівникові його конкретні обов'язки і права, вимоги, що до нього висуваються. Налагодження і координування співпраці і зв'язків між кадрами.

3. Застосування раціональних прийомів і методів праці, завдяки яким забезпечується найбільш економне виконання операцій. Тобто чітко розділяти роботу на окремі етапи, давати їм змістовне роз'яснення.

4. Організація робочих місць, тобто оснащення їх необхідними засобами виробництва і раціональне їх розміщення.

5. Організація обслуговування робочого місця. Наприклад, встановлення правил, згідно з якими кожен працівник повинен в кінці зміни прибрати своє робоче місце.

6. Виховування у працівників дисципліни праці, трудової активності і творчої ініціативи шляхом різних заохочувань. Наприклад, проведення різноманітних вечорів, змагань.

7. Використання різних методів оцінки роботи.

8. Проведення ефективної політики заробітної плати. Вона повинна: — забезпечувати належний рівень оплати праці для полегшення найму робочої сили і підтримання оптимальної структури кадрів; — спонукати працівників до кар'єри в середині підприємства, забезпечуючи гідну оплату за додаткову відповідальність і удосконалення кваліфікації.

Ці шляхи допоможуть підприємству ефективно управляти плинністю кадрів і тримати її на належному рівні.

ВИСНОВКИ

Плинність кадрів погіршує багато виробничих показників. Високий рівень плинності кадрів майже завжди вказує на серйозні недоліки в управлінні персоналом і управлінні підприємством в цілому, це свого роду індикатор неблагополуччя підприємства.

В результаті аналізу діяльності Філії «Сумський молочний завод» Дочірнє підприємство «Аромат» можемо зробити наступний висновок: процес руху кадрів має дуже важливе значення в діяльності організації, а саме в раціональному плануванні внутрішніх і зовнішніх переміщень персоналу з можливістю кваліфікаційного просування, отримання роботи за інтересами з оптимальними для працівника умовами та оплатою праці. Щоб працівники були максимально задоволені своєю трудовою діяльністю, умовами праці, кар'єрним зростанням, організації, у тому числі керівникам і фахівцям з персоналу, необхідно управляти рухом своїх працівників, впливаючи на них, щоб це не призвело до великого відтоку і плинності кадрів.

Згідно даних звітності Філії «Сумський молочний завод», 35% працівників мають повну вищу освіту. Середній вік одного працівника сягає майже 40 років. Середній стаж роботи одного працівника в компанії становить 4,8 років. Питома вага робітників у загальній чисельності працівників підприємства збільшився на 13% в 2018 р. порівняно з 2017 р. Збільшилася і частка керівників та фахівців. Штат керівників збільшився на 1 людину.

Оборот з прийому виріс, але при цьому оборот з вибуття так само виріс на 40 чол. Отже, з одного боку спостерігається висока плинність кадрів, а з іншого – надлишок новачків, яких необхідно навчити чи перенавчити. Для цього необхідно затратити час і кошти на їх адаптацію, створити стимули для продовження роботи в організації при високому рівні плинності.

Кількість звільнених за порушення трудової дисципліни (прогули, запізнення і ін) збільшилася більш ніж в 2 рази. Таким чином, дисципліни на підприємстві приділяється незначна увага. Крім того за власним бажанням у

2017 році звільнилося на 25 осіб більше – 170 осіб (у тому числі різнорівневі фахівці).

З аналізу руху персоналу видно, що на підприємстві інтенсивність обороту по прийому в 2018 р. вище інтенсивності вибуття, в минулому році – навпаки. Однак зростання значення коефіцієнта поповнення кадрів свідчить не тільки про плинність персоналу, але і про зниження рівня зайнятості, надлишку робочої сили.

Відсоток прийнятих працівників збільшився на 147 %. Зменшилася кількість працівників, які пропрацювали на підприємстві весь рік. Можна зробити висновок про те, що працівники не задоволені організацією, а організація не раціонально розподіляє і керує персоналом.

На підставі проаналізованих показників були запропоновані наступні заходи, спрямовані на зниження плинності в організації:

- запровадити систему премій для всього персоналу;
- ввести в практику нематеріальне стимулювання;
- організувати систему особистісних компетенцій;
- ввести в практику прогнозування потреби у персоналі;
- організувати або реформувати систему дисциплінарного контролю за персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Экономический потенциал административных и производственных систем: монография/ Акуленко В.Л. и др.; под общей ред. О.Ф. Балацкого. Сумы: ИТД «Университетская книга», 2006. 973 с.
2. Лапин Е. В. Экономический потенциал предприятия: монография. Сумы: ИТД «Университетская книга», 2002. 310 с.
3. Агамирова Е.В. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе. 2-е изд., испр. М.: Дашков и Ко, 2008. URL: http://tourlib.net/books_tourism/agamirova2.htm
4. Беннет Р. Коэффициенты расчета текучести кадров. Электронная база данных Института проблем предпринимательства. М.: Институт проблем предпринимательства, 2009. URL: <http://www.ipnou.ru/article.php?idarticle=006688> (дата звернення: 21.04. 2020).
5. Юськів Н., Прохоровська С. Персонал як фактор стратегічного розвитку підприємства. Матеріали Регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів „Маркетингові технології підприємств в сучасному науковотехнічному середовищі“. Тернопіль, 2016. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16367/2/Conf_2016_Yuskiv_NThe_staff_as_a_factor_in_251-254.pdf(дата звернення: 20.04. 2020).
6. Загірняк М. В., Перерва П. Г., Маслак О. І. Економіка підприємства: магістерський курс : підручник. Кременчук : Кременчуцька міська друкарня, 2015. 736 с.
7. Ілляшенко К. В. Менеджмент персоналу: конспект лекцій. Суми : Вид-во СумДУ, 2010. 78 с. URL: http://elkniga.info/book_203.html.
8. Маслова В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Издательство Юрайт, 2015. 492 с. URL: http://stud.com.ua/26153/menedzhment/upravlinnya_personalom. (дата звернення: 18.04. 2020).

9. Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. Управління персоналом : підручник. Київ : КНЕУ, Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
10. Литвинюк, А. А. Управление персоналом : учебник для бакалавров Москва : Издательство Юрайт, 2013. 434 с
11. Оцінка ефективності системи управління персоналом. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2629>.
12. Задоволеність роботою як один з факторів плинності кадрів URL:<http://nuczu.edu.ua/sciencearchive/ProblemsOfExtremeAndCrisisPsychology/vol7/014.pdf>(дата звернення: 12.04. 2020).
13. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2015. 560 с. URL: http://pidruchniki.com/67945/menedzhment/upravlinnya_efektivnistyu_rezultativni_styu_menedzhmentu_organizatsiyi.
14. Божик М. А. Менеджмент персоналу. URL: http://lubbook.org/book_322_glava_58_Absente%D1%97zm,jjogo_prichini_.html.
15. Петюх В. М. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. [для самостійного вивчення дисципліни] Київ : Київський національний економічний ун-т, 2000. 122 с. (дата звернення: 10.05. 2020).
16. Азаров А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. Управління персоналом : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.
17. Гетьман О.О. Шаповал В.М. Економіка підприємства. навч. Посіб. К.: Центр учб. літ-ри, 2010. –488 с.
18. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис XXI*. 2012. № 3–4. С.66–76.
19. Вартанова О. В., Скляр Є.П., Шестер І.В. Особливості формування персоналу міжнародної компанії. *Науковий вісник Херсонського державного університету*: Серія «Економічні науки» №3. 2015. С. 50–54.
20. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. М.: Проспект, 2011. 688 с

21. Філія «Сумський молочний завод» Дочірнє підприємство «Аромат» URL: <http://www.milkiland.ua/about/plants/filiya-sumskyy-molochnyy-zavod-dochirne-pidpnyemstvo-aromat/> (дата звернення: 11.04. 2020).
22. Бердникова Л.Ф., Ситдикова Г.М. Современные подходы к оценке системы текучести кадров . *Молодой ученый*. 2016. № 9.2. С. 8–10.
23. П'ятницька Г.Т. Дуальність наслідків плинності кадрів у внутрішній торгівлі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2016. № 4. С. 114–128.
24. Никифоренко В.Г. Управління персоналом; 2-е вид., виправ. та доп. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
25. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : [підручник] К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
26. Вагонова О.Г., Одінцова К.І., Досужий В.С. Визначення основних мотивів плинності кадрів на підприємствах в сучасних умовах господарювання. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2015. № 2. С. 126–133.
27. Ліплянська О. Аналіз основних підходів до вивчення плинності персоналу в організаціях URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/znpip/1/2009_24/ RED_Zbirnyk24_12.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/znpip/1/2009_24/RED_Zbirnyk24_12.pdf) (дата звернення: 18.04. 2020).