

---

---

## СОЦІАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ В ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ

УДК 331.45: 331.46: 331.56

О. О. ОЛІЙНИК,  
кандидат економічних наук,  
старший викладач

*Національний університет водного господарства та природокористування  
(Рівне)*

### ПРЕВЕНТИВНИЙ ПІДХІД ДО РЕГУЛЮВАННЯ РИЗИКІВ У СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИНАХ

*Запропоновано підхід до тлумачення ризиків у соціально-трудо­вих відносинах. Проана­лізовано сучасні тенденції та наслідки ризику виробничого травматизму, тимчасової втра­ти працездатності та роботи найманими працівниками в Україні. Обґрунтовано не­обхідність розвитку превентивного підходу до регулювання ризиків у соціально-трудо­вих відносинах. Запропоновано заходи превентивного впливу на ці ризики та принципи їх вибору.*

**Ключові слова:** ризик, соціально-трудо­ві відносини, ризики у соціально-трудо­вих відно­синах, виробничий травматизм, тимчасова втрата працездатності, плинність кадрів.

---

O. O. OLIINYK,  
Cand. of Econ. Sci.,  
Senior Lecturer

*National University of Water Economy and Nature Management  
(Rivne)*

### A PREVENTIVE APPROACH TO THE REGULATION OF RISKS IN SOCIO-LABOR RELATIONS

*An approach to the interpretation of risks in socio-labor relations is proposed. The contemporary tendencies and consequences of the risk of production traumatism and temporary loss of the workability and work by employees in Ukraine. The necessity to develop the preventive approach to the regulation of risks in socio-labor relations is substantiated. Some measures of preventive influence on these risks and the principles of their choice are proposed.*

**Keywords:** risk, socio-labor relations, risks in socio-labor relations, production traumatism, temporary loss of the workability, staff turnover.

Процеси трансформації багатьох сфер суспільного життя в Україні свідчать про актуальність та важливість регулювання ризиків у соціально-трудо­вих відносинах. Висока плинність кадрів, заборгованість з виплати заробітної плати, порушення трудових прав зайнятих, тіньова зайнятість і зумовлені цими та іншими чинника­ми соціально-трудо­ві конфлікти призводять до загострення соціальних супереч­ностей. Негативні наслідки ризиків у соціально-трудо­вих відносинах стають де-

---

Олійник Олена Олександрівна (Oliinyk Olena Oleksandrivna) – e-mail: oliynuk\_olena@ukr.net.

далі відчутними для всіх соціальних партнерів. За таких умов необхідно зосередити увагу на запобіганні цим ризикам та їх попередженні.

З огляду на невизначеність та сучасні виклики, питання регулювання соціально-трудової сфери широко висвітлюються в працях багатьох вітчизняних науковців, зокрема І. Гнибіденка, О. Грішнєвої, А. Колота, Е. Лібанової, О. Новікової, М. Семикіної, Л. Шевченко та інших. Однак багато практичних проблем і недоліків у регулюванні ризиків у соціально-трудовах відносинах залишаються поза увагою. Так, недостатньо вивчено превентивний підхід до регулювання ризиків у сфері праці, яке є особливо актуальним в умовах політичної та економічної кризи в Україні.

Більшість сучасних досліджень ризиків у певних сферах докладання праці зводиться до аналізу окремих складових соціально-трудовах відносин; комплексно ризики у соціально-трудовах відносинах не розглядаються. Так, В. Жуковська наголошує, що "кадрові ризики – це ймовірність втрат, пов'язаних з процесом управління персоналом, тобто ризик втрат, зумовлений недостатньою кваліфікацією працівників, їх низьким рівнем лояльності до підприємства, летальними випадками серед працівників, нестабільністю штату організації, можливими змінами у трудовому законодавстві тощо" [1, с. 113]. Основний акцент науковець робить на рівні кваліфікації персоналу та ефективності кадрового менеджменту. Крім того, в даному разі йдеться тільки про негативні наслідки ризиків – втрати. Водночас наслідки кадрових ризиків можуть мати і позитивний характер, особливо, якщо говорити про розвиток персоналу.

Н. Борецька досліджує ризики у сфері охорони праці [2, с. 164]. На її думку, під соціальними ризиками у сфері охорони праці слід розуміти можливі небезпеки, які можуть мати негативні наслідки для життя, здоров'я, працездатності, матеріального добробуту, психологічного стану працівника, її сім'ї та нащадків. Особливістю таких ризиків є те, що їх наявність зумовлена, з одного боку, незабезпеченням законодавства про охорону праці, прав і гарантій, а з іншого – невиконанням норм, правил, стандартів тощо у сфері охорони праці.

Соціальні ризики найманих працівників у сфері оплати праці досліджує Л. Шевченко [3, с. 57]. Так, вона виокремлює низьку вартість робочої сили, тінізацію заробітної плати, диференціацію та дискримінацію в оплаті праці тощо. Проте оплата праці – лише одна із складових соціально-трудовах відносин. Даний вид ризиків є важливим і найчастіше провокує конфлікти, але тільки на цій основі не можна системно аналізувати всі ризики у соціально-трудовах відносинах.

У цілому, аналіз різних наукових підходів до ризиків окремих складових сфери праці дозволяє стверджувати, що сьогодні є істотні розбіжності в їх ідентифікації та тлумаченні. Нині більшість досліджень зводиться до ототожнення цих ризиків з можливістю негативних наслідків, що стосуються переважно населення (зайнятого, працездатного чи непрацездатного, окремих його контингентів). Але від початку досліджень проблем праці, взаємовідносин праці та капіталу, в їх центрі були проблеми конфліктності сторін, взаємозалежності та різноспрямованості їх інтересів. Хоча звична для сучасної науки термінологія і не використовувалась, але такі дослідження, по суті, стосувалися ризиків у соціально-трудовах відносинах і мали персоніфікований характер – "приписувались" або роботодавцю, або найманому працівнику з обстоюванням більшої чи меншої ролі та внесків у результати праці когось із них.

Отже, метою статті є обґрунтування превентивного підходу до регулювання ризиків у соціально-трудових відносинах.

Проаналізувавши існуючі підходи до визначення ризиків у науковій літературі, пропонуємо розглядати ризики у соціально-трудових відносинах як можливість подій у соціально-трудої сфері, викликаних нестабільністю умов зайнятості та соціально-трудових відносин, результатами яких можуть бути негативні та позитивні наслідки для соціальних партнерів матеріального чи соціально-психологічного характеру. Наприклад, з настанням небезпечної події (звільнення) можливими є негативні наслідки для одного з партнерів (втрата висококваліфікованого працівника), але при цьому позитивні наслідки для іншого (вища оплата праці на новому робочому місці). Крім того, виникнення цілого ряду ризикових ситуацій, передусім конфліктних, може супроводжуватися виробленням погоджених рішень щодо поліпшення соціально-трудових відносин та підвищення соціального комфорту і матеріальних результатів для кожного з партнерів.

У сучасних соціально-економічних умовах більш суттєвими як для найманого працівника, так і для роботодавця є саме матеріальні наслідки ризиків у соціально-трудових відносинах. Виміряти такі наслідки можна шляхом визначення зміни (збільшення чи зменшення) доходів соціальних партнерів, відповідно, до і після настання певної ризикової події. Ще однією складовою наслідків матеріального характеру є розмір додаткових доходів або витрат, спричинених впливом ризиків у соціально-трудових відносинах. Для прикладу: матеріальний наслідок ризику втрати роботи для найманого працівника складається з втраченого трудового доходу (заробітної плати) та додаткових витрат на пошук нового місця роботи.

Таким чином, в обґрунтованій концепції враховано атрибутивні ознаки ризиків: імовірнісний характер настання (ненастання) певних подій та протилежний характер ймовірних наслідків – позитив чи негатив. По-перше, поняття “ризик” не збігається з іншим типом управлінських ситуацій – невизначеністю, яка хоча й є передумовою виникнення ризиків, але має істотні відмінності від ризикових ситуацій. По-друге, можливість майбутніх подій хоча й можна передбачити з точністю, яка в математичному сенсі характеризується імовірністю, але завжди існує імовірність похибки прогнозу, що може дати непередбачені сприятливі відхилення. По-третє, двостороння концепція ризиків, якщо її застосовувати до характеристики імовірних подій у сфері соціально-трудових відносин, дуже точно відповідає об’єктивно існуючій конфліктності інтересів у взаємовідносинах “роботодавець – найманий працівник”. Така конфліктність існує не у всіх ситуаціях (наприклад, ризик виробничого травматизму не може бути вигідним для жодної із сторін, а тому інтереси збігаються), але частина можливих подій має динамічний, часто спекулятивний, характер. До таких можна віднести, наприклад, ризик інвестування в людський капітал. Дана ситуація, по-перше, однозначно містить імовірність настання обох наслідків: і позитивної віддачі від здійснених інвестицій, і можливих необґрунтованих і неокупних витрат. По-друге, в такій ситуації дуже точно проявляються ймовірнісна природа та двостороння сутність ризику: із збільшенням імовірності позитивного для найманих працівників результату (наприклад, розширення можливостей працевлаштування) також збільшується імовірність втрати роботодавцем інвестицій, якщо останній змінить місце роботи.

З огляду на наведені аргументи, в тлумаченні ризиків у соціально-трудових відносинах слід враховувати такі ключові терміни: можливості (або ймовірності – у математичному сенсі, при здійсненні розрахунків та порівнянь) подій у соціально-трудої сфері, а також можливий прояв обох ризиків – позитивного і негативного.

Специфіка соціально-трудових відносин може впливати на частоту і рівень настання таких протилежних наслідків, що визначатиме потребу в їх регулюванні. Проте ігнорувати атрибутивні характеристики ризику як можливості певних подій, використовуючи це поняття у соціально-економічних дослідженнях, не можна, оскільки в такий спосіб втрачається "сутність" ризику.

Виокремити наслідки ризиків у соціально-трудових відносинах досить проблематично, оскільки їхній прояв можна спостерігати або одразу, або через певний проміжок часу. Разом з тим вони можуть виникнути внаслідок окремої події чи сукупності взаємозалежних подій. Водночас матеріальні та соціально-психологічні наслідки зазвичай є взаємозв'язаними. Так, ризик тимчасової втрати працездатності може призвести до зниження рівня матеріальної забезпеченості для найманого працівника через недоотримання частини трудового доходу, додаткових витрат на купівлю лікарських засобів. Наслідком захворювання є погіршення стану здоров'я, що викликає у людини, з-поміж іншого, і психологічний дискомфорт.

Усвідомлюючи важливість обох проявів ризиків (позитивного і негативного), ми вважаємо, що в соціально-трудових відносинах особливої уваги потребує запобігання негативним наслідкам ризиків, які можуть чинити вплив як на найманих працівників, так і на роботодавців. Зокрема, через виробничий травматизм останні зазнають значних фінансових витрат (компенсації наслідків) та втрат (псування обладнання тощо) (табл. 1).

Таблиця 1

**Динаміка окремих видів нарахувань, пов'язаних з травматизмом на виробництві в Україні \***

(тис. грн.)

Показники	Роки						Темпи зростання (%)	
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2013 р. до 2012 р.	2013 р. до 2008 р.
Нараховано потерпілим, членам їхніх сімей та утриманцям померлих.....	29142	21587	21194	22816	22367	22251	99,5	76,4
у тому числі:								
– за перші 5 днів тимчасової непрацездатності, що оформлені листком непрацездатності.....	11805	10474	11616	12733	12712	12094	95	102,4
– інші нарахування потерпілим, членам їхніх сімей та утриманцям померлих, здійснені за рахунок коштів підприємства.....	17336	11113	9577	10083	9655	10157	105,2	58,6
Нарахована вартість зіпсованого устаткування, зруйнованих будівель, споруд.....	11166	15026	4297	5475	6456	5089	78,8	45,5

Закінчення таблиці

Нарахована сума штрафів у разі настання з вини підприємства нещасних випадків на виробництві або їх приховування.....	269,6	156,8	181,2	95,7	247	199	80,6	73,8
---	-------	-------	-------	------	-----	-----	------	------

\* Складено за: Травматизм на виробництві : стат. бюл. за 2009 р. ; [за ред. І. Калачової]. – К. : Держкомстат України, 2010. – С. 15; Травматизм на виробництві : стат. бюл. за 2010 р. ; [за ред. І. Калачової]. – К. : Держкомстат України, 2011. – С. 136; Травматизм на виробництві : стат. бюл. за 2011 р. ; [за ред. І. Калачової]. – К. : Держкомстат України, 2012. – С. 15; Травматизм на виробництві : стат. бюл. за 2012 р. ; [за ред. І. Калачової]. – К. : Державна служба статистики України, 2013. – С. 11; Травматизм на виробництві : стат. бюл. за 2013 р. ; [за ред. І. Калачової]. – К. : Державна служба статистики України, 2014. – С. 9.

Негативні наслідки для соціальних партнерів в Україні має ризик тимчасової непрацездатності, економічна шкода від якої є суттєвою (табл. 2). Якщо в абсолютному вираженні кількість штатних працівників, які були відсутні на роботі з причини тимчасової непрацездатності, характеризується позитивною динамікою, то у процентах до середньооблікової кількості приріст за останній рік становив 2,3%. Водночас на підприємствах промисловості, транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської служби така частка становила майже половину працівників\*.

Таблиця 2

Динаміка показників ризику тимчасової втрати працездатності в Україні\*

Показники	Роки						Темпи зростання (%)	
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2013 р. до 2008 р.	2013 р. до 2012 р.
Чисельність штатних працівників, які були відсутні на роботі через хворобу (тис. осіб).....	5375,5	4770,5	4881,4	4374,3	4113	4038,3	75,1	98,18
% до середньооблікової кількості штатних працівників.....	47,2	44,8	45,4	41,4	38,8	39,7	63,18	102,3
Середня тривалість відсутності одного працівника (год.).....	113	109	106	102	103	101	89,38	98,05
Не відпрацьовано з причин тимчасової втрати працездатності (% до фонду робочого часу).....	2,8	2,6	2,5	2,2	2,1	2,1	75	100

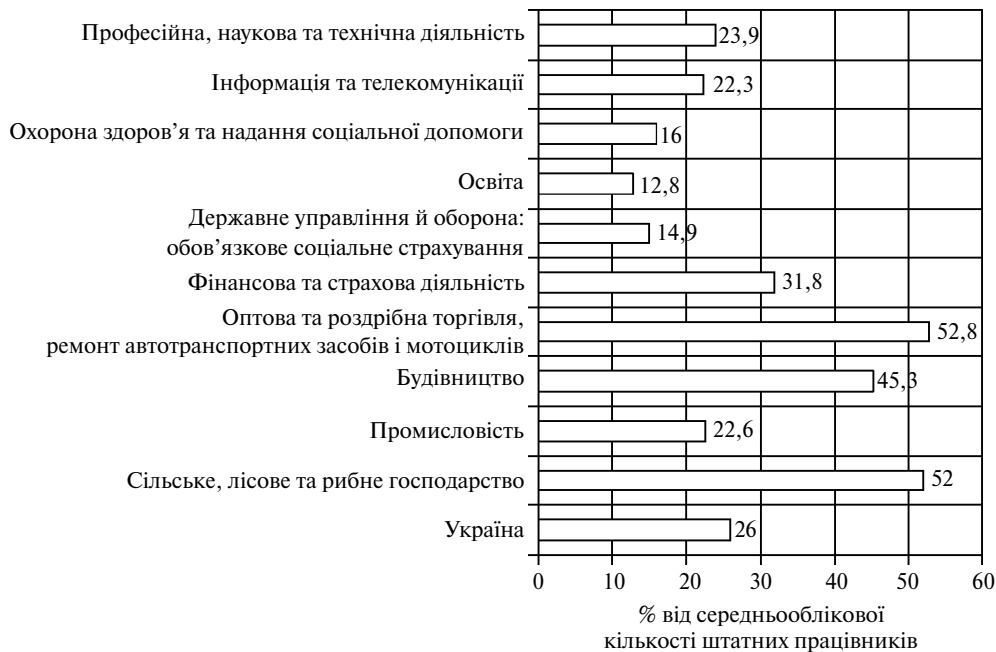
\* Складено за: Праця України 2008 : стат. зб. ; [за ред. Н.В. Григорович]. – К. : Держкомстат України, 2009. – С. 176; Праця України 2010 : стат. зб. ; [за ред. І.В. Сенік]. – К. : Держкомстат України, 2011. – С. 161; Праця України 2009 : стат. зб. ; [за ред. І.В. Сенік]. – К. : Держкомстат України, 2010. – С. 180; Праця України 2011 : стат. зб. ; [за ред. І.В. Сенік]. – К. : Держкомстат України, 2012. – С. 153; Праця України 2012 : стат. зб. ; [за ред. І.В. Сенік]. – К. : Державна служба статистики України, 2013. – С. 153; Праця України 2013 : стат. зб. ; [за ред. І.В. Сенік]. – К. : Державна служба статистики України, 2014. – С. 143, 130.

Досить поширеним в українській економіці залишається ризик втрати роботи, оцінити який можна, використовуючи показник плинності кадрів. Природний її рівень повинен бути у межах 3–5% [4, с. 12]. Проте у середньому по Україні

\* Праця України 2013 : стат. зб. ; [за ред. І.В. Сенік]. – К. : Державна служба статистики України, 2014. – С. 143.

у 2013 р. цей показник значно перевищував наведений діапазон і становив 26% (рис. 1), а на підприємствах сільського, лісового та рибного господарств, у сфері торгівлі зміна кадрового складу перевищувала 50%.

Високий рівень плинності кадрів спричиняє негативні наслідки як економічного, так і соціально-психологічного характеру для всіх соціальних партнерів. Перелік таких наслідків є широким і достатньо обґрунтованим вітчизняними науковцями [4, с. 12; 5; 6, с. 78; 7]. Тому можна стверджувати, що в сучасних умовах важливо та економічно вигідно запобігати ризику втрати роботи.



**Рис. 1. Ризик втрати роботи за окремими видами економічної діяльності в Україні у 2013 р.**

Праця України 2013 : стат. зб. ; [за ред. І.В. Сенік]. — К. : Державна служба статистики України, 2014. — С. 44.

За результатами дослідження можна зробити висновки, що в Україні випадки ризиків у соціально-трудовах відносинах, які є об'єктами загальнообов'язкового державного соціального страхування, досить поширені. Їх негативні наслідки є істотними для роботодавців, найманих працівників та суспільства в цілому. За таких умов потрібно акцентувати увагу на попередженні появи цих ризиків. Складність формування превентивного підходу до регулювання ризиків у соціально-трудовах відносинах полягає в тому, що їх виникнення зумовлюється впливом різних ризикоутворюючих чинників: економічних, соціальних, технічних тощо. Щодо сфери праці, то такі фактори умовно можна поділити на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх належать ті, які стосуються загальних умов діяльності суб'єкта господарювання і на які він не має безпосереднього впливу:

- несприятливі соціально-економічні та політичні зміни;
- нестабільність чинного законодавства;
- коливання ринкової кон'юнктури;
- обмеженість або неповнота інформації про динаміку макроекономічних змін;
- тінізація економіки;

- інфляція;
- погіршення здоров'я населення;
- погіршення системи охорони здоров'я та медичного обслуговування тощо.

Отже, змінити дію зовнішніх чинників на макроекономічному рівні управління окремих господарюючий суб'єкт не може, проте їх необхідно враховувати в процесі розробки та реалізації управлінських рішень.

Стосовно внутрішніх ризикоутворюючих чинників, то їх поява спричинена і супроводжується діяльністю самого господарюючого суб'єкта:

- застаріла матеріально-технічна база виробництва;
- недосконалість технологій виробництва;
- відсутність інновацій;
- недоліки та помилки в прийнятті управлінських рішень;
- шкідливі та небезпечні умови праці;
- неефективні системи охорони та мотивації праці;
- відсутність корпоративної етики;
- відсутність можливостей для розвитку персоналу та професійного зростання;
- порушення трудових прав працівників;
- недоступність інформації щодо соціально-трудої сфери;
- наявність дискримінації за різними ознаками;
- незадовільний рівень організації та нормування праці тощо.

За таких умов обґрунтування превентивного впливу на ризики у соціально-трудоїх відносинах повинне здійснюватися виходячи з того, що:

1) повністю виключити ризики у соціально-трудоїх відносинах неможливо, завжди зберігається ймовірність їх виникнення;

2) запобігання ризикам у соціально-трудоїх відносинах передбачає використання різних методів впливу: нормативно-правових, організаційних, економічних тощо;

3) на виникнення ризиків у соціально-трудоїх відносинах впливає людський фактор;

4) працівники є невід'ємним елементом будь-якого етапу діяльності підприємства, відтак, виникнення ризиків у соціально-трудоїх відносинах можливе на всіх етапах та у всіх сферах його функціонування.

Відповідно до сформульованих обмежень, можна запропонувати такі заходи щодо превентивного впливу на ризики у соціально-трудоїх відносинах (рис. 2).

Запропонований перелік не можна вважати вичерпним. Залежно від ситуації в соціально-трудоїх сфері суб'єкт господарювання може поповнювати його іншими заходами або ж виключати запропоновані. Проте при цьому необхідно дотримуватися таких основних принципів:

1) постійність – превентивний підхід до регулювання ризиків у соціально-трудоїх відносинах є постійною характеристикою діяльності суб'єкта господарювання;

2) комплексність – у процесі своєї повсякденної діяльності суб'єкт господарювання керується превентивним впливом на ризики у всіх напрямках господарської діяльності;

3) прозорість – відкритість у відношенні до власної діяльності, надання доступної, повної та достовірної інформації щодо запобігання ризикам у соціально-трудоїх відносинах;

4) підзвітність – готовність звітувати про вплив своєї діяльності на показники та тенденції ризиків у соціально-трудоїх відносинах;

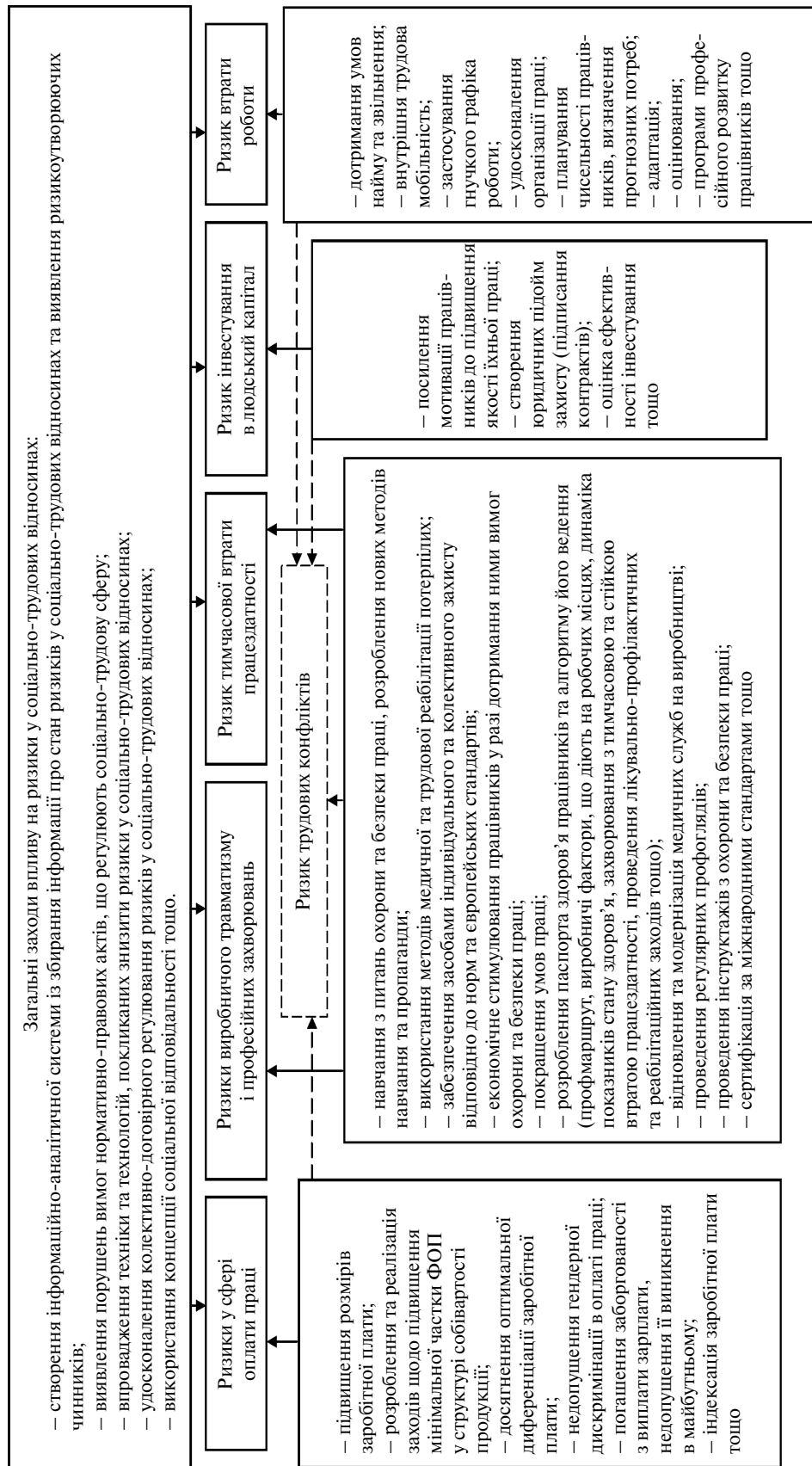


Рис. 2. Заходи превентивного впливу на ризики у соціально-трудових відносинах

Розроблено автором.



5) діалог із соціальними партнерами – надання інформації та роз'яснення рішень соціальних партнерів, намірів та пріоритетів у сфері превентивного впливу на ризики у соціально-трудових відносинах. При цьому діалог соціальних партнерів повинен відбуватися на засадах повної інформаційної відкритості.

Тільки за умови дотримання обґрунтованих принципів можливими формування та реалізація ефективного превентивного підходу до регулювання ризиків у соціально-трудових відносинах. Як результат, забезпечуватимуться умови для гідної праці, підвищення якості трудового життя та конкурентоспроможності найманих працівників і роботодавців, побудови соціально орієнтованої економіки тощо. Саме в таких результатах заінтересовані всі соціальні партнери на різних економічних рівнях.

#### Висновки

Аналіз теоретичних розробок вітчизняних науковців у соціально-трудої сфері та теорії ризику дозволив обґрунтувати визначення “ризиків у соціально-трудових відносинах”, згідно з яким під ним слід розуміти можливість виникнення певних подій у соціально-трудої сфері, зумовлених нестабільністю умов зайнятості та соціально-трудових відносин. Результатами можуть бути як негативні, так і позитивні наслідки матеріального чи соціально-психологічного характеру для соціальних партнерів. Це дає підстави стверджувати, що вони нині досить поширені в Україні та мають високу ймовірність виникнення в майбутньому. Особливо частими є ризики виробничого травматизму, тимчасової втрати працездатності та роботи. Запропонований превентивний підхід до регулювання ризиків у соціально-трудових відносинах включає загальні та спеціальні (характерні для окремих видів) заходи щодо попередження ризиків у сфері праці. Реалізація заходів превентивного впливу на ризики у соціально-трудових відносинах дозволить забезпечити стабільний розвиток сфери праці в Україні.

#### Список використаної літератури

1. Жуковська В.М., Серафим Н.В. Теоретичні аспекти дослідження кадрових ризиків на підприємстві // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. – 2009. – № 4. – С. 112–118.
2. Борецька Н.П. Механізми управління ризиками у сфері охорони праці // Огляд цін українського та світового товарних ринків : бюл. – К. : Держзвншісінформ, 2007. – С. 164–167.
3. Шевченко Л.С. Соціальні ризики найманих працівників у сфері оплати праці // Економічний простір. – 2008. – № 12/1. – С. 57–64.
4. Левченко О.М., Ситнік О.Ю. Реформування системи соціального партнерства як фактор соціально-економічного розвитку України // Бізнес Інформ. – 2011. – № 6. – С. 10–16.
5. Самофалова М.О. Заробітна плата як один із чинників впливу на ризик плинності кадрів // Ефективна економіка. – 2014. – № 9 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3349>.
6. Клєцова Н.В. Причини та наслідки плинності найманих працівників на сільськогосподарських підприємствах України // Стратегія економічного розвитку України. – 2014. – № 34. – С. 75–81.
7. Абесінова О.К. Аналіз мотиваційної структури вибуття персоналу та його вплив на управління плинністю кадрів підприємства // Ефективна економіка. – 2013. – № 12 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2726>.

#### References

1. Zhukovs'ka V.M., Serafym N. V. *Teoretychni aspekty doslidzhennya kadrovyykh ryzykiv na pidpryemstvi* [Theoretical aspects of studying the personnel risks at an enterprise]. *Visnyk Nats. Univ. Vodn. Gosp. ta Pryrodokor.* — Bull. Nat. Univ. Water Econ. Nat. Manag., 2009, No. 4, pp. 112–118 [in Ukrainian].
2. Borets'ka N.P. (2007). *Mekhanizmy upravlinnya ryzykamy u sferi okhorony pratsi, v: Oglyad Tsin Ukrains'kogo ta Svitovogo Tovarnykh Rynkiv* [Mechanisms of management of risks in the field of labor protection, in: The Review of Prices on the Ukrainian and World Commodity Markets]. Kyiv, Derzhzovnishinform, 2007, pp. 164–167 [in Ukrainian].
3. Shevchenko L.S. *Sotsial'ni ryzyky naimanykh pratsivnykiv u sferi oplaty pratsi* [Social risks of employees in the sphere of wages]. *Ekonom Prostir — Econ. Space*, 2008, No. 12/1, pp. 57–64 [in Ukrainian].
4. Levchenko O.M., Sytnik O.Yu. *Reformuvannya systemy sotsial'nogo partnerstva yak faktor sotsial'no-ekonomichnogo rozvytku Ukrainy* [Reformation of the system of social partnership as a factor of the socio-economic development of Ukraine]. *Biznes Inform. — Business Inform.*, 2011, No. 6, pp. 10–16 [in Ukrainian].
5. Samofalova M.O. *Zarobitna plata yak odyn iz chynnykiv vplyvu na ryzyk plynnosti kadriv* [Wages as one of the factors influencing the risk of staff turnover]. *Efekt. Ekon. — Effic. Econ.*, 2014, No. 9, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3349> [in Ukrainian].
6. Kletsova N.V. *Prychyny ta naslidky plynnosti naimanykh pratsivnykiv na sil's'kogospodars'kykh pidpryemstvakh Ukrainy* [Causes and consequences of the turnover of employees on Ukraine's farms]. *Strateg. Ekon. Rozv. Ukr. — Strateg. Econ. Dev. Ukr.*, 2014, No. 34, pp. 75–81 [in Ukrainian].
7. Abesinova O.K. *Analiz motyvatsiinoi struktury vybuttya personalu ta iogo vplyv na upravlinnya plynnistyu kadriv pidpryemstva* [Analysis of the motivational pattern of personnel resignation and its impact on the management of the staff turnover at an enterprise]. *Efekt. Ekon. — Effic. Econ.*, 2013, No. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2726> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 5 січня 2015 р.

---