

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

**Ефективна
ЕКОНОМІКА**

Дніпропетровський державний
аграрно-економічний університет



№ 9, 2014 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 658:621:330.131.7

М. О. Самофалова,

*к. е. н., доцент кафедри технологічної освіти, економіки і безпеки життєдіяльності,
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця*

ЗАРОБІТНА ПЛАТА ЯК ОДИН ІЗ ЧИННИКІВ ВПЛИВУ НА РИЗИК ПЛІННОСТІ КАДРІВ

M. A. Samofalova,

*Ph.D., assistant professor of technology education, economics and life safety,
Vinnitsa State Pedagogical University named after Mikhail Kotsyubynsky, Vinnitsa*

WAGES AS ONE OF THE FACTORS INFLUENCING THE RISK OF OF STAFF TURNOVER

В статті розглядається вплив заробітної плати на ризик плінності кадрів. Наведено статистичний аналіз заробітної плати по Вінницькій області. Визначено, що заборгованість по заробітній платі безпосередньо впливає на рівень ризику діяльності персоналу. Застосовано метод поєднувального аналізу та метод Ван Вестендорпа для визначення оптимального рівня мотивованості працівника з точки зору персоналу підприємства і встановлення лімітів максимального та мінімального рівнів ризику плінності кадрів, в межах яких доцільно змінювати рівень мотивованості працівника корегуючи різні стимули. Сформовано шкалу оцінювання ризику плінності кадрів, спричиненого матеріальним стимулюванням, використовуючи її керівники можуть регулювати необхідний рівень ризику шляхом забезпечення різного обсягу матеріального стимулювання персоналу. Визначено, що зниження рівня ризику плінності кадрів за допомогою збільшення матеріального стимулювання можливе лише до певної визначеної у цьому дослідженні точки – оптимального рівня матеріальної винагороди.

The article examines the influence of wages to of staff turnover risk. Shows statistical analysis of wages in Vinnitsa region. Determined that wage arrears directly affects the risk of staff. The method conjoint analysis and Van Westendorp method to determine the optimal level of employee motivation in terms of personnel and setting limits the maximum and minimum risk levels of staff turnover within which it is advisable to change the level of employee motivation correcting various stimul. Formed scale risk assessment of staff turnover caused by material incentives, managers can use it to adjust the desired level of risk by providing various sizes of material incentives for staff. Determined that the risk reduction of staff turnover by increasing material incentives is possible only to a certain point in this study - the optimal level of remuneration.

Ключові слова: заробітна плата, ризик, плінність кадрів, поєднувальний аналіз, метод Ван Вестендорпа, ризик плінності кадрів.

Keywords: wages, risk, turnover, conjoint analysis, method of Van Vestendorp, the risk of turnover.

Постановка проблеми в загальному вигляді. На підприємствах завжди гострою постає проблема плінності кадрів, що несе за собою ряд негативних наслідків. Один із чинників, який впливає на плінність кадрів є асиметрія в заробітній платі. Тому постає необхідність визначити вплив заробітної плати на ризик плінності кадрів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням ризикології присвячено багато наукових праць вітчизняних вчених, таких як: П. Верченко, В. Вітлінський, Л. Временко, В. Гранатуров, Я. Слейко, О. Слейко, І. Івченко, С. Ілляшенко, А. Камінський, О. Кузьмін, А. Маловичко, А. Матвійчук, О. Мороз, тощо. Серед зарубіжних вчених, роботи яких набули широкого визнання, проблеми управління ризиками діяльності персоналу досліджували: А. Альгін, Д. Бачкаї, Д. Гессен, М. Лапуста, О. Моргеншгерн, Ф. Найт, Дж. Нейман, Е. Уткін, В. Черкасов, Г. Чернова та інші. Перелічені автори розглядають питання тлумачення економічних ризиків, визначення факторів та джерел ризикотворення, класифікації ризиків, вироблення та адаптації методів та моделей якісного та кількісного оцінювання, використання заходів оптимізування рівня ризиків, плінність кадрів тощо.

Формулювання цілей статті. Дослідити співвідношення рівня заробітної плати до ризику плінності кадрів. Скориставшись методом поєднувального аналізу та методом Ван Вестендорпа визначити оптимальну, мінімальну та максимальну грошову компенсації та відповідні рівні ризику плінності кадрів.

Виклад основного матеріалу. Ключовим індикатором вітчизняного ринку праці є динаміка суми заборгованості із виплати заробітної плати. Особливо суми заборгованості були значними в перші роки поточного століття. Аналізуючи дані по Вінницькій області з 2000-2013рр. (рис.1), бачимо тенденцію до скорочення частки заборгованості, а у 2014 році спостерігається дещо зростання (табл.1), враховуючи політичну ситуацію, що склалася в Україні. Заборгованість по заробітній платі безпосередньо впливає на рівень ризику діяльності персоналу: чим вищий рівень заборгованості з виплати заробітної плати, тим вищий рівень ризиків діяльності персоналу, а саме таких – плінності кадрів, мотивованості персоналу, конфліктності інтересів, ефективності діяльності персоналу тощо.

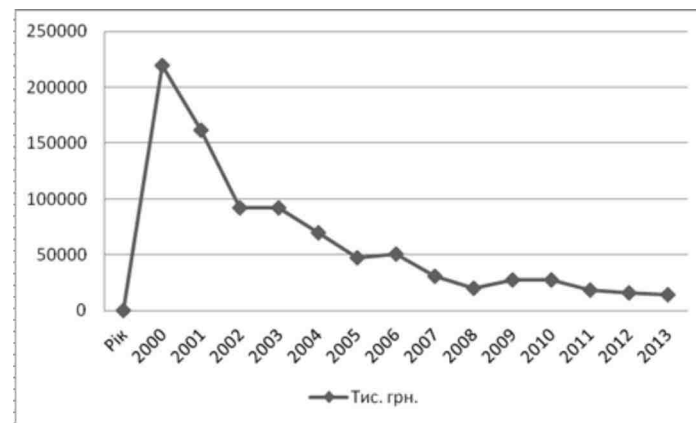


Рис. 1. Динаміка суми заборгованості із виплати заробітної плати у 2000-2013 роках*
(станом на 1 січня) [1]

*Дані щодо заборгованості з виплати заробітної плати наведено без урахування найманих працівників статистично малих підприємств і у фізичних осіб-підприємців

Як зазначено у праці [2, с. 130], ризик персоналу полягає у виникненні втрат або додаткових доходів внаслідок управління трудовими ресурсами. Ознаками ризику персоналу можуть бути ймовірні помилки працівників в прийнятті та виконанні рішень, uszkodження та летальні випадки, виникнення шахрайства та бюрократії через низьку кваліфікацію та приватні корисні цілі працівників, плинність кадрів та нерациональність організаційної структури управління, ймовірні зміни у вітчизняному законодавстві тощо. Персонал часто вдається до опортуністичної поведінки – діяльність виключно на задоволення власних потреб або бездіяльність з власної вигоди, що також є вагомою причиною виникнення ризиків діяльності персоналу.

Таблиця 1.
Заборгованість із виплати заробітної плати у 2014 році* [1]
(станом на 1 число)

	Тис.грн.	У % до попереднього місяця	У % до 1 січня
січень	9712,2	101,4	x
лютий	9043,1	93,1	93,1
березень	10523,1	116,4	108,3
квітень	14759,9	140,3	152,0
травень	14432,7	97,8	148,6
червень	11906,3	82,5	122,6
липень	13596,0	114,2	140,0
серпень	21082,3	155,1	217,1

*Дані щодо заборгованості з виплати заробітної плати наведено без урахування найманих працівників статистично малих підприємств і у фізичних осіб-підприємців

Про покращення тенденцій у зовнішньому середовищі діяльності підприємства свідчать і обсяги попиту та пропозиції на ринку праці (рис. 2). Так, згідно офіційних даних попит на робочу силу у 2014р. почав знову зростати. Таке покращення попиту призводить до зростання рівня конкуренції на ринку робочої сили, а отже покращення умов праці, підвищення рівня заробітної плати, зниження рівня ризиків трудових ресурсів та діяльності персоналу.

Безробіття спричиняє зростання ризиків невикористання та неефективного застосування трудових ресурсів. Тому, чим вищий рівень безробіття, тим вища ймовірність та інтенсивність дії ризиків трудових ресурсів на макрорівні та ризиків діяльності персоналу на мікрорівні.

Негативним аспектом розвитку вітчизняної економіки та причиною появи ризиків діяльності персоналу, міграційних процесів всередині країни є асиметрія в заробітній платі. Наприклад, заробітна плата в м. Києві більше ніж в два рази вища за середню заробітну плату в Волинській, Тернопільській, та Чернігівській областях. Також існує відмінність в рівні заробітної плати залежно від галузі промислової діяльності. В добувній промисловості рівень середньої заробітної плати втричі вищий за рівень заробітної плати у текстильному виробництві, виробництві одягу, хутра та виробів із хутра, виробництві шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів.

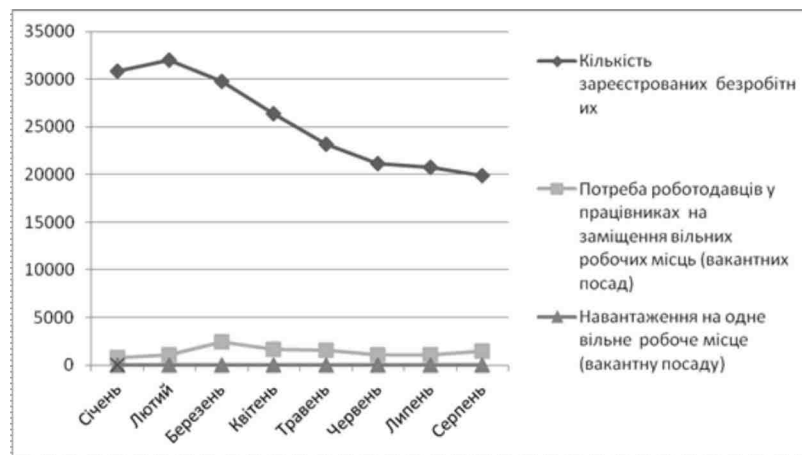


Рис. 2. Попит та пропозиція робочої сили у 2014 році¹ [1]
(на кінець звітного періоду, осіб)

¹Дані наведено за інформацією державної служби зайнятості

В пошуках більш вигідної заробітної плати більшість українців вдаються до еміграції. Серед причин виникнення ризику еміграції та плинності кадрів доцільно виокремлювати:

- прагнення підвищити свій професійний рівень, набути фахового досвіду для подальшої праці в Україні;
- бажання повніше реалізувати свій талант, зробити кар'єру саме за кордоном;
- сподівання на високі заробітки, недоступні в Україні, матеріальний добробут, відповідний до їхньої кваліфікації;
- мрії про комфортне життя в добре організованому, економічно стабільному суспільстві;
- надія забезпечити в майбутньому своїй родині (дітям) нормальні життєві перспективи;
- бажання "втекти" від нестатків і незручностей, на які приречена в Україні значна частина інтелігенції;
- побоювання залишитись в Україні без роботи через невизначену (інколи напружену) політичну ситуацію, економічну нестабільність тощо.

Проаналізувавши різні аспекти впливу заробітної плати на ризик плинності кадрів, доходимо висновку, що вона виступає потужним мотиватором для працівників, хоча може породжувати як позитивні так і негативні аспекти ризикової діяльності персоналу.

Отже, враховуючи наведені міркування застосуємо власний метод визначення впливу заробітної плати на ризик діяльності персоналу. Об'єктами оцінювання були ризики діяльності персоналу відділів постачання, виробничих та збуту продукції таких промислових підприємств Вінниччини: ВАТ «Барський машинобудівний завод», ТОВ «ВЗ «Пневматика» та ТОВ НВП «Асток».

Одним із домінуючих ризиків діяльності персоналу підприємства є ризик плинності кадрів. Ризик плинності кадрів може мати позитивні та негативні наслідки. До позитивних наслідків слід віднести: працівники з новими ідеями, підвищення ефективності діяльності працівників, зниження рівня конфліктності, зниження витрат на утримання персоналу тощо.

Однак також можуть виникати і негативні наслідки від появи ризику плинності кадрів: вартість прямого заміщення, зменшення продуктивності праці через вакансії, низька продуктивність колег через змушений перерозподіл обов'язків, низька продуктивність праці нових працівників тощо.

На ймовірність виникнення ризику плинності кадрів впливають такі фактори: вид роботи; інтенсивність капіталу; рівень загального безробіття; профспілкова діяльність та витрати; рівень оплати праці та вмотивованості працівників; активність дій HR-відділів та ефективність управління підприємством. Зокрема, дослідження практичної діяльності даних підприємств показало, що групова робота знижує плинність кадрів на підприємстві. Причина може полягати в тому, що працівники зближуються, формуються неформальні зв'язки та спільні інтереси, що знижує рівень ризику плинності кадрів.

Виокремлення позитивних та негативних наслідків ризику плинності кадрів свідчить про те, що рівнем цього ризику доцільно управляти, що дасть змогу максимально використати потенціал працівників та підвищити ефективність діяльності підприємства. Тому слід розробити метод оцінювання ризику плинності кадрів та його метрику, шкалу.

Застосуємо метод поєднувального аналізу [3; 4] та метод Ван Вестендорпа [5, с. 13-15]. Його використання дає змогу визначати не лише оптимальний рівень мотивованості працівника з точки зору персоналу підприємства, але й встановити ліміти максимального та мінімального рівнів ризику плинності кадрів, в межах яких доцільно змінювати рівень мотивованості працівника корегуючи різні стимули.

Визначення рівня ризику плинності кадрів згідно з методом Ван Вестендорпа проводиться за результатами анкетування персоналу підприємства. Для виявлення того, чи ознайомлені респонденти з темою анкетного дослідження, можна скористатися фільтруючими запитаннями. У випадку недостатньої поінформованості респондентів щодо об'єкту опитування, інтерв'юер повинен об'єктивно їх повідомити про особливості стимулювання в діяльності інших підприємств [6, с. 376].

У свою чергу, опитавши працівників шляхом випадкового відбору з кожного підрозділу відповідних машинобудівних підприємств (ВАТ «Барський машинобудівний завод», ТОВ «ВЗ «Пневматика», ТОВ НВП «Асток»), слід встановити, який середній відсоток виконавців та керівників становить опитана вибірка сукупності. На основі отриманих даних визначається середня (стандартна) та відносна похибка відібраних сукупностей, тобто відхилення структури працівників відібраних підрозділів від загальної структури машинобудівного підприємства (табл. 2).

Розраховані значення показників дають змогу стверджувати, що вибірка є придатною для виконання опитування.

Таблиця 2.
Розрахунок даних для оцінювання структури вибірки

Назви показників	Умовні позначення	Керівники	Виконавці
Частка керівників та виконавців у вибірці	W	0,351612903	0,648387097
Загальна дисперсія	σ^2	0,247658689	0,247658689
Середня з внутрішньо-групових дисперсій	σ^2	0,204503299	0,208229118
Міжсерійна дисперсія	σ^2_M	0,04315539	0,039429571
Стандартна похибка частки	μ_x	0,080136964	0,07659958
Гранична похибка частки (з ймовірністю 0,950)	Δ_W	0,15706845	0,146135177

Примітка: розраховано автором

Вхідними даними для встановлення оптимальної, мінімальної та максимальної точок грошової компенсації та розподілів ризику плинності кадрів стали результати відповідей респондентів на питання, що вимагали від них зазначення такої грошової компенсації, яка би була настільки низькою, що вони звільнилися та почали пошук іншого місця праці; настільки високою, що не відобразить реальний вклад працівника в діяльність підприємства; максимально низькою, однак за якої вони залишатимуться працювати на підприємстві; оптимальною для того, щоб вважати власну роботу гідно оплаченою.

Встановлення оптимальної, мінімальної та максимальної грошової компенсації та відповідних рівнів ризику плинності кадрів було проведено для відділу збуту промислових підприємств. Вибірка із працівників відділів збуту становить 34 особи. Результати обробки отриманих відповідей оброблені за методом Ван Вестендорпа наведено в табл.3.

Таблиця 3.
Відповіді працівників відділів збуту та маркетингу досліджуваних підприємств

Розподіл А (грн.)	Респонденти		Розподіл Б (грн.)	Респонденти		Розподіл В (грн.)	Респонденти		Розподіл Ва (грн.)	Респонденти	
	%	ос.		%	ос.		%	ос.		%	ос.
2700	0	0	6500	100	34	3300	100	34	3300	0	0
2600	5,882353	2	6200	85,29412	29	3200	97,05882	33	3200	2,941176	1
2500	8,823529	3	5900	79,41176	27	3100	91,17647	31	3100	8,823529	3
2400	14,70588	5	5600	70,58824	24	3000	88,23529	30	3000	11,76471	4
2300	23,52941	8	5300	61,76471	21	2900	82,35294	28	2900	17,64706	6
2200	26,47059	9	5000	55,88235	19	2800	82,35294	28	2800	17,64706	6
2100	29,41176	10	4700	41,17647	14	2700	79,41176	27	2700	20,58824	7
2000	32,35294	11	4400	32,35294	11	2600	73,52941	25	2600	26,47059	9
1900	35,29412	12	4100	29,41176	10	2500	64,70588	22	2500	35,29412	12
1800	44,11765	15	3800	23,52941	8	2400	64,70588	22	2400	35,29412	12

1700	50	17	3500	20,58824	7	2300	55,88235	19	2300	44,11765	15
1600	55,88235	19	3200	17,64706	6	2100	50	17	2100	50	17
1460	67,64706	23	2900	14,70588	5	2000	41,17647	14	2000	58,82353	20
1400	70,58824	24	2600	11,76471	4	1800	26,47059	9	1800	73,52941	25
1300	79,41176	27	2300	8,823529	3	1700	20,58824	7	1700	79,41176	27
1200	91,17647	31	2000	5,882353	2	1460	11,76471	4	1460	88,23529	30
Розподіл Г (грн.)	Респонденти		Розподіл Га (грн.)	Респонденти							
	%	ос.		%	ос.						
4700	100	25	5700	0	0						
4400	96	24	5400	4	1						
4100	92	23	5100	8	2						
3800	88	22	4800	12	3						
3500	84	21	4500	16	4						
3200	76	19	4200	24	6						
2900	68	17	3900	32	8						
2600	60	15	3600	40	10						
2300	48	12	3300	52	13						
2000	40	10	3000	60	15						
1700	36	9	2700	64	16						
1400	32	8	2400	68	17						
1300	24	6	2100	76	19						
1200	12	3	1800	88	22						
1100	8	2	1460	92	23						
900	0	0	1200	100	25						

По осі Х було відкладено обсяги матеріальної винагороди працівників підприємства, по осі У – відсоток респондентів. Точка перетину кривих “адекватна” та “не низька” є точкою байдужості (B_0), кривих “дуже висока” і “дуже низька” – точка оптимального рівня винагороди та рівня ризику плинності кадрів (O_p), кривих “дуже висока” і “низька” – точка гранично-максимального обсягу матеріальної винагороди (Γ_{max}), кривих “дуже низька” і “не адекватна” – точка гранично-мінімального обсягу матеріальної винагороди (Γ_{min}). Отримані розподіли відповідей працівників відділів збуту наведено на рис. 3.

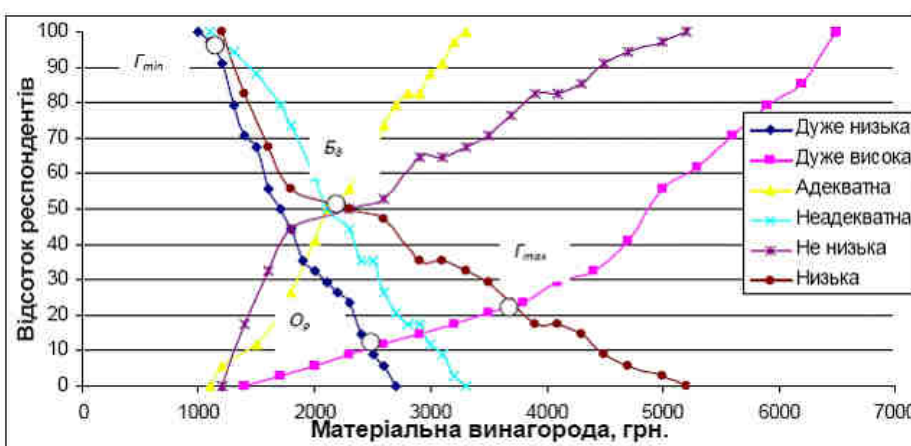


Рис. 3. Оцінювання ризику плинності кадрів відділів збуту, спричиненого неадекватною матеріальною винагородою

Примітка: розроблено на основі поєднувального аналізу

Точки гранично-мінімального та гранично-максимального рівнів матеріальної допомоги показують межі, в яких доцільно змінювати обсяги матеріального стимулювання, що не спричинить катастрофічного рівня ризику плинності кадрів за різних ринкових умов.

Точка оптимального обсягу матеріальної винагороди показує той рівень винагороди, при якому існує оптимальне співвідношення обсягу винагороди та ризику плинності кадрів, при інших рівних умовах. Ця точка може змінюватися, враховуючи цілі та стратегію підприємства, соціально-психологічний клімат роботи, рівень конфліктності в колективах, корпоративну культуру та цінності, а також інші соціально-психологічні стимули, які використовують на підприємстві. Однак, як показують дослідження матеріальна винагорода є основним чинником, що впливає на рівень мотивованості працівника, а отже і на рівень ризику плинності кадрів.

Із отриманого графіку розподілів відповідей працівників відділу збуту можна дійти таких висновків:

1. Формування розподілів з опитування працівників відділів збуту промислових підприємств дали змогу визначити значення реперних точок, які показують взаємозв'язок з матеріальною винагородою та плинністю кадрів на підприємстві: B_0 – 2100 грн. та 51 % плинності; O_p – 2500 грн. та 8,82% плинності; Γ_{min} – 1100 грн та 99% плинності; Γ_{max} – 3700 грн. та 23,52 % плинності.

2. Результати опитування показують, що оптимальним рівнем заробітної плати для працівників відділів збуту за відсутності зміни форми оплати праці аналізованих промислових підприємств є 2500 грн., яка повністю співпадає із середнім рівнем існуючої заробітної плати в розмірі 2500 грн.

3. Рівень плинності кадрів за оптимального рівня заробітної плати є найвищим у порівнянні з рівнем плинності інших аналізованих підрозділів. Детальніший аналіз діяльності досліджуваних підприємств дав змогу виявити, що основна причина високої плинності кадрів відділів збуту є спосіб роботи, який приносить вищий рівень заробітної плати однак вимагає значних зусиль, мобільності, діяльності у понаднормовий час тощо.

4. Якщо підприємство прагне підвищити кваліфікаційний рівень працівників відділів збуту, наприклад, з метою збільшення обсягів продажу, доцільно збільшувати середню заробітну плату вище 2500 грн. Саме вищий рівень матеріальної винагороди дасть змогу привабити кращих працівників відділів збуту із інших підприємств-конкурентів.

5. Рівень ризику плинності кадрів у відділі збуту промислових підприємств попри краще матеріальне стимулювання є вищим, аніж у відділах постачання та виробничих підрозділах, аналіз яких наведено у попередніх публікаціях [7].

6. Форма отриманого графіку визначення рівня плинності кадрів від обсягу матеріального стимулювання вказує на циклічність коливань ризику плинності кадрів.

Наведемо шкалу оцінювання ризику плинності кадрів відділів збуту промислових підприємств (табл.4).

Таблиця 4.
Шкала оцінювання ризику плинності кадрів відділів збуту, спричиненого матеріальним стимулюванням

Обсяг матеріальної винагороди, грн.	Шкала ризику плинності кадрів	Коротка характеристика ризику
Від 0 до 1000	Від 100% до 99%	Ризик плинності кадрів сягне критичного рівня, усі кваліфіковані працівники виробничих підрозділів звільняться з підприємства, оскільки матеріальна винагорода не відповідатиме їхнім потребам.
Від 1001 до 2100	Від 98,99% до 51 %	За високого рівня ризику більшість працівників шукатимуть інше місце праці. При досягненні точки байдужості працівники зважатимуть на інші зовнішні та внутрішні чинники.
Від 2101 до 2500	Від 50,99 до 8,82 %	Плинність кадрів суттєво скоротиться, особливо при наблизенні до оптимального рівня заробітної плати.
Від 2501 до 3700	Від 8,83% до 23,52%	Плинність кадрів знову зростатиме, однак домінуватиме не суб'єктивна, а об'єктивна причина зростання рівня ризику.
Від 3701 до +∞	Від 23,53% до 100%	Ризик плинності кадрів зростатиме через об'єктивну причину виникнення цього виду ризику діяльності підприємства.

Примітка: розроблено автором

Мірило узгодженості думок експертів беруть так званий коефіцієнт конкордації (W) [8].

$$W = \frac{12S}{n^2(m^3 - m)} \quad (1)$$

де S — сума квадратів відхилень суми рангів кожного об'єкта експертизи від середнього арифметичного всіх рангів; n — кількість експертів; m — кількість об'єктів експертизи.

Залежно від рівня узгодженості думок експертів коефіцієнт конкордації може набирати значень від 0 (цілковитий брак згоди) до 1 (повна однастайність). Згідно наукових праць повинна виконуватися умова $W > 0,5$. Виконання такої нерівності свідчить про високий рівень об'єктивності в оцінюванні рівня ризиків діяльності персоналу експертами підприємства. Індикатор конкордації слід використати для перевірки на адекватність оцінювання рівня ризику плинності кадрів відділу збуту. Отриманий результат розрахунку коефіцієнту конкордації (0,7016) засвідчує високий рівень адекватності та об'єктивності отриманих експертних оцінок визначення рівня ризику плинності кадрів.

Використовуючи сформовану шкалу плинності кадрів для відділу збуту і маркетингу промислових підприємств, керівники можуть регулювати необхідний рівень ризику шляхом забезпечення різного обсягу матеріального стимулювання персоналу.

Висновки. Основним теоретичним висновком із проведеного оцінювання ризику є те, що ризик плинності кадрів є циклічним тобто має хвилеподібну форму. Зниження рівня ризику плинності кадрів за допомогою збільшення матеріального стимулювання можливе лише до певної визначеної у цьому дослідженні точки – оптимального рівня матеріальної винагороди. Продовжуючи збільшувати заробітну плату, підприємство неминуче стикнеться із зростанням рівня ризику плинності кадрів, яке зумовлено зростанням попиту на посади з боку працівників інших підприємств або підрозділів. Таке зростання може принести як негативні, так і позитивні результати для діяльності підприємства. Тому ще одним важливим висновком є той, що на різних відрізках зміни рівня ризику домінують різні чинники його виникнення – об'єктивні та суб'єктивні.

Отримані дані доцільно використовувати при формування систем заходів із зниження рівня ризику плинності кадрів, особливо при формуванні превентивних заходів запобігання виникнення та зростання рівня ризику.

Література.

1. <http://www.vn.ukrstat.gov.ua/>
2. Трансформація підприємств: економічна оцінка та побудова систем менеджменту / О.Є. Кузьмін, А.С. Мороз, Н.Ю. Подольчак, Р.В. Шуляр. – Львів, 2005. – 335 с.
3. Как провести совместный анализ [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.megapoliss.ru/marketing/20081201085321/20081201093111.html>
4. Применение метода совместного анализа : [Електронний ресурс] - Режим доступу: www.gfk.ru/Go/View?id=217
5. Черенков А. Обзор методов исследования цены (Pricing research) / А. Черенков, Т. Левина // Практический маркетинг. - № 1. - 1999. - С. 12-18.
6. Малхорта Н.К. Маркетинговые исследования / Н.К. Малхорта. – Практические руководство, 3-е изд.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002.
7. Романенко М.О. Використання методу Ван Вестендорпа для оцінювання ризику плинності кадрів //Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць Вип.4 (119) / Наук. ред. І.Г. Манцуров. – К., 2011. - С.208-212.
8. Гранатуров В.М. Ризики підприємницької діяльності. Проблеми аналізу / В.М. Гранатуров, О.Б. Шевчук. – Київ, 2000. – 152 с.

References.

1. <http://www.vn.ukrstat.gov.ua/>
2. Kuzmin, O.Ye. Moroz, A.S. Podolchak, N.Yu. and Shuliar, R.V. (2005), *Transformatsiia pidpriemstv: ekonomichna otsinka ta pobudova system menedzhmentu*,

Lviv, Ukraine, p.335.

3. "Kak provesti sovmestnyj analiz", [Online], available at: <http://www.megapoliss.ru/marketing/20081201085321/20081201093111.html>
4. "Primenenie metoda sovmestnogo analiza", [Online], available at: www.gfk.ru/Go/View?id=217
5. Cherenkov, A. and Levina, T. (1999), "Obzor metodov issledovanija ceny (Pricing research)", *Prakticheskij marketing*, vol.1, pp. 12-18.
6. Malhorta, N.K. (2002), *Marketingovye issledovanija*, 3-rd ed., Izdatel's'kij dom «Vil'jams», Moscow, Russia.
7. Romanenko, M.O. (2011), "Vykorystannia metodu Van Vestendorpa dlja otsiniuvannia ryzyku plynnosti kadriv", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini: Zbirnyk naukovykh prats*, vol.4 (119), pp.208-212.
8. Hranaturov, V.M. and Shevchuk O.B. (2000), *Ryzyky pidpriemnytskoi diialnosti. Problemy analizu*, Kyiv, p.152.

Стаття надійшла до редакції 18.09.2014 р.



ТОВ "ДКС Центр"