

## ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах конкурентоспроможність підприємств, галузей та національної економіки в цілому визначається насамперед якістю робочої сили, що дедалі більше перетворюється на визначальний чинник соціально-економічного розвитку. Якісні ознаки робочої сили тісно пов'язані з поняттям «людський потенціал», що являє собою сукупність природних здібностей, стану здоров'я, а також придбаних знань, професійних навичок, мотивацій до праці та загальної культури. Сучасні умови господарювання ставлять перед персоналом підприємств досить високі вимоги, які стосуються не тільки рівня професійної підготовки і загальної освіти, але і творчої активності. Постійний розвиток можливостей і здібностей людини, вмінь використовувати сучасні технічні обладнання, нову техніку і технологію є обов'язковою умовою успішної праці задля задоволення особистих потреб працівників і досягнення цілей організації. Тому підприємства зацікавлені у розвитку й ефективному використанні людського потенціалу, що вони здійснюють шляхом реалізації корпоративної соціальної політики.

Корпоративна соціальна політика у сучасному розумінні - це «система цілеспрямованих і послідовних дій власника і менеджменту, спрямованих на задоволення і розвиток матеріальних і духовних потреб працівників підприємства з метою розвитку соціальних чинників виробництва, сприяння розширенню і посиленню їх дії на забезпечення економічної ефективності» [1, С. 47]. Таким чином, корпоративна соціальна політика являє собою систему заходів економічного і соціального характеру, що спрямовані на вдосконалення соціального середовища підприємства з метою забезпечення економічного зростання. Завдання корпоративної соціальної політики визначаються сукупністю чинників, що характеризують конкретну організацію й особливості її середовища. З позиції управління соціальним розвитком розрізняють чинники, що прямо відносяться до соціального середовища організації, і чинники, які опосередковано впливають на діловий настрій та якість трудового життя працівників. Серед умов, що безпосередньо визначають соціальний розвиток окремої організації, у свою чергу, можна виділити чинники внутрішнього соціального середовища, які більше проявляють себе в межах самої організації, серед її персоналу, в ході здійснення спільної праці, і чинники зовнішнього соціального середовища, що оточує працівників поза організацією — умови життя, відпочинку і так далі. Але слід підкреслити, що в реальному житті ці чинники тісно взаємозв'язані.

У широкому і багатоаспектному набору завдань, які має вирішувати корпоративна соціальна політика, можна виокремити чотири основних напрями [2, С. 365-366]:

1. Удосконалення організації праці: забезпечення безпеки праці, підвищення рівня механізації й автоматизації, пристосування працюючої людини до цієї техніки, зниження питомої ваги важких і шкідливих робіт, поліпшення умов праці, зокрема санітарно-гігієнічних і побутових.
2. Створення сприятливих умов для відтворення і розвитку людського капіталу і його раціонального використання, підвищення мотивації праці, трудової та виробничої дисципліни;
3. Удосконалення соціально-трудових відносин, розвиток соціального партнерства, залучення працівників до участі у власності та управлінні підприємством;
4. Розвиток соціального капіталу підприємства шляхом створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, підтримки оптимальних міжособистісних і міжгрупових зв'язків, створення корпоративної культури.

Корпоративна соціальна політика має бути всеосяжною, тобто передбачати підвищення якості життя для всіх суб'єктів виробничих відносин. Вона також має бути системною, тобто заходи не мають бути «хаотичними», а повинні вписуватися в певну концепцію, мати певну однозначну спрямованість. Крім того, вона має бути адаптованою до умов економіки країни. Нарешті, соціальна політика має бути гнучкою, тобто спроможною динамічно змінюватися відповідно до ситуації.

Важливою умовою для успішної розробки та реалізації соціальної політики підприємства є наявність належного інформаційно-аналітичного забезпечення, що виконує такі функції:

- збір первинної інформації, її накопичення і зберігання, підготовка до обробки;
- обробка та аналіз інформації;
- формулювання висновків и прогнозів;
- підготовка варіантів (проектів) управлінських рішень;
- інформаційний обмін (управління інформаційними процесами) у системі управління і між нею і зовнішнім середовищем, забезпечення прямих і зворотних зв'язків у її циркуляції і т.д.

Для забезпечення безперервного надходження інформації необхідно здійснювати моніторинг - безперервне спостереження за економічними об'єктами, аналіз їх діяльності, що є складовою частиною управління [3]. Для того, щоб первинна і аналітична інформація про стан і тенденції розвитку об'єкта стала надійною базою для прийняття управлінських рішень, вона повинна відповідати наступним критеріям: достовірність, повнота, оперативність, доступність, актуальність.

Рішення задач інформаційно-аналітичного забезпечення має бути підпорядковане рішенням задач більш високого рівня – діагностиці стану соціального розвитку підприємства, в основі якого знаходиться аналіз і узагальнення факторів, які характеризують соціальний розвиток об'єкта, а також інформування зацікавлених осіб. Загальноприйнятої методики комплексної оцінки соціального розвитку підприємств і соціальної звітності

для інформування зацікавлених осіб поки ще не має, хоча потреба у цьому давно назріла. Відгукуючись на цю потребу, ряд підприємницьких, наукових і громадських організацій США і Європи виступили з ініціативою розробки правил звітування щодо діяльності підприємств і організацій у економічній, соціальній та екологічній сферах. У теперішній час у світі існує вже більш ніж 20 систем соціального звітування, найбільш поширеними з яких є:

1. Глобальна Ініціатива Звітності (англ. Global Reporting Initiative - GRI) складається на основі 50 основних і 46 додаткових показників, які об'єднані у 6 груп: прямий економічний вплив, вплив на навколишнє середовище, заходи з реалізації «Концепції гідної праці», права людини, суспільство, відповідальність за продукцію. Система соціальної звітності GRI є найбільш повним керівництвом для допомоги організаціям у звітності про результати їх діяльності з реалізації корпоративної соціальної політики і сталого розвитку. Її недоліком є зайва деталізація і описовість, які, сподіваємося, будуть усунені при розробці нової - четвертої - версії посібника G4 [4].

2. Система звітності згідно з Глобальним договором ООН про корпоративну соціальну відповідальність (англ. UN Global Compact) має відображати діяльність організації у 4 головних напрямках: дотримання прав людини, стан трудових відносин, охорона природи, протидія корупції і, по можливості, бути інтегрованою зі звітністю про сталий розвиток із використанням показників GRI [5].

3. Стандарт соціальної звітності Social Accountability 8000:2008 (SA 8000:2008) передбачає звітування по таких аспектах: умови праці, охорона здоров'я, свобода створення професійних об'єднань і укладання колективного договору, система управління, робочий час, оплата праці, недискримінація, рівна оплата чоловічої і жіночої праці тощо [6].

4. Система соціальної звітності ISO 26000:2010 була розроблена Міжнародною організацією зі стандартизації, але є не стандартом в буквальному сенсі слова, що містить обов'язкові до виконання вимоги, а «керівництвом для добровільних дій», і тому не використовується для сертифікації, як інші стандарти ISO [7].

Удосконалення методики соціальної звітності є вельми актуальним завданням, оскільки існуючі міжнародні стандарти не засновані на єдиній методології, мають зайву деталізацію і описовість. Для розв'язання цієї задачі нами розроблено економіко-математична модель аналізу стану соціального розвитку підприємства на основі інтегрального індексу, який має відповідати таким вимогам:

- давати узагальнену діагностику стану соціального розвитку підприємства;
- інтегрувати сукупність основних показників економічної і соціальної діяльності підприємства;
- бути зрозумілим і зручним для широкого застосування;
- забезпечувати порівнянність різних підприємств між собою як за інтегральним, так і за

відповідними узагальнюючими показниками окремих складових, що дають оцінку результатів реалізації корпоративної соціальної політики за окремими напрямками.

Для виконання цього завдання було необхідно:

- розробити науково обґрунтовану систему показників, що як найбільш повно характеризують діяльність підприємств з реалізації корпоративної соціальної політики і забезпечують документальну обґрунтованість процесу аналізу його результатів;
- дослідити та визначити причинно-наслідкові зв'язки між показниками за допомогою методів економіко-статистичного аналізу;
- при інтерпретації результатів аналізу застосовувати системний і комплексний підхід, тобто врахування всієї сукупності факторів, що впливають на результати роботи, на основі їхньої деталізації, систематизації та узагальнення.

Розробка економіко-математичної моделі аналізу і оцінки стану соціального розвитку підприємства на основі інтегрального індексу здійснювалася з використанням багатомірного економіко-статистичного факторного аналізу за методом головних компонент (МГК). В якості об'єкту аналізу було використано показники економічної і соціальної діяльності 13 акціонерних товариств машинобудівної галузі Одеської області за 2005-2011 рр. На першому етапі факторного аналізу було здійснено формування науково-обґрунтованої системи показників, тобто відбір, класифікація та систематизація емпіричних даних, що виконувалося на основі теоретичних і практичних знань у даній сфері. При цьому враховувалося, що чим більший комплекс факторів досліджується, тим точніше будуть результати аналізу. Разом з тим малося на увазі, що, якщо цей комплекс факторів розглядається як механічна сума, без врахування їх взаємодії, то висновки можуть бути помилковими.

Для оцінки факторів, що характеризують рівень соціальної діяльності підприємства, була розроблена система показників, в основу якої була покладена структурна модель, що враховувала такі вимоги:

- забезпечення порівнянності, єдиної спрямованості показників, їх груп і системи в цілому;
- можливість інтерпретації значення і взаємозв'язку окремих показників, їх груп та сукупності в цілому.

У якості первісних показників для аналізу були відібрані загальні та специфічні кількісні та якісні показники, які відображають результати економічної і соціальної діяльності, а саме: фінансово-економічні, матеріально-технічні, соціально-трудова відносини, соціальне середовище, соціально-побутові та санітарно-гігієнічні умови праці і відпочинку, безпеку і охорону праці, громадської думки і переважаючих настроїв в колективі. Відбір первісних показників для факторного аналізу було здійснено з огляду на можливість отримання статистичної інформації для їх розрахунку та інформаційну достатність опису. Інформаційною

базою для оцінки рівня соціального розвитку послужила фінансова і статистична звітність підприємств а також дані, що були отримані за допомогою соціометричних методів.

Важливим методологічним питанням факторного аналізу є класифікація і систематизація факторів - розподіл їх по групах в залежності від загальних ознак. Вона дозволяє глибше розібратися в причинах зміни досліджуваних явищ, точніше оцінити місце і роль кожного фактора у формуванні величини результативних показників. У систему показників для факторного аналізу, згідно з концепцією автора і результатів опитування експертів, було включено 35 показників (таблиця 1) і сформована просторово-часова кореляційна матриця з 35 варіативних ознак і 91 спостереження (13 підприємств за 7 років). При цьому слід мати на увазі, що при подальшому використанні даної методики склад показників може змінюватися для різних підприємств і різних умов.

Методика аналізу і оцінки рівня соціального розвитку підприємств на основі інтегрального індексу має виходити з умов дотримання методологічної єдності груп показників, що характеризують основні напрями економічної і соціальної діяльності підприємств, тому сукупність показників була згрупована таким чином:

- 1) група показників, які характеризують фінансово-економічний та матеріально-технічний стан підприємств і відображають економічну діяльність підприємства, результати якої створюють матеріальну основу для соціального розвитку;
- 2) група показників, які відображають рівень зайнятості працівників, умови праці, оплату праці, соціально-трудова відносини, розвиток людського і соціального капіталу підприємства, тобто характеризують результати реалізації корпоративної соціальної політики;
- 3) група показників, які відображають рівень сплати податків, дотримання прав та інтересів партнерів і споживачів, турботи про охорону природи, витрати на благодійність, тобто характеризують результати реалізації корпоративної соціальної політики у зовнішній сфері у формі «корпоративного громадянства».

Факторний аналіз здійснювався у комп'ютерній програмі Statistica7 з використанням таких методів: кореляційно-регресійний аналіз (КРА), аналіз за методом головних компонент (МГК), кластерний аналіз, графічний метод. У процесі факторного аналізу здійснювалося визначення взаємозв'язків між показниками, їх класифікація і узагальнення шляхом скорочення числа змінних без втрати важливої інформації. Використання факторного аналізу дозволило розробити економіко-математичну модель, яка здатна встановити вплив факторів, визначених показниками різних аспектів економічної та соціальної діяльності підприємств на результуючий інтегральний показник – індекс соціального розвитку підприємства, і дати оцінку впливу, що чиниться на нього цими факторами.

В результаті факторного аналізу було визначено 8 головних компонент з достатнім ступенем репрезентативності - 72,8%. Для зручності інтерпретації головні компоненти і варіативні ознаки зі середнім (0,5 – 0,7) і сильним (> 0,7) ступенем факторних навантажень, які увійшли у їх склад, представлені у таблиці 2. Результати факторного аналізу було інтерпретовано таким чином, що стан соціального розвитку підприємств характеризується такими латентними головними компонентами у складі таких показників:

1-а головна компонента:  $X_1$  (рентабельність операційної діяльності);  $X_7$  (індекс продуктивності праці);  $X_{14}$  (коефіцієнт інвестування у основні засоби), що можна інтерпретувати як економічна складова соціального розвитку підприємства;

2-а головна компонента:  $X_{15}$  (індекс динаміки середньооблікової кількості штатних працівників);  $X_{18}$  (коефіцієнт співвідношення фонду оплати праці і доходу від реалізації продукції);  $X_{27}$  (частка акцій, які належать працівникам, у їх загальній кількості), що можна інтерпретувати як рівень впровадження програми «Гідна праця»;

4-а головна компонента:  $X_{17}$  (індекс середньомісячної номінальної заробітної плати);  $X_{32}$  (коефіцієнт співвідношення витрат на сплату податків і операційних витрат);  $X_{35}$  (коефіцієнт співвідношення витрат на благодійність і доходу від реалізації продукції), що можна інтерпретувати як рівень впровадження «Корпоративного громадянства»;

5-а головна компонента:  $X_8$  (коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати);  $X_{10}$  (індекс динаміки вартості основних засобів);  $X_{13}$  (коефіцієнт оновлення основних засобів). Цю головну компоненту можна виключити із подальшого аналізу, оскільки показники, що увійшли у її склад, дублюють показники, які увійшли у склад першої і другої складових. Головні компоненти 3, 7, 8 також було виключено, оскільки у них увійшли по одному показнику, які дублюють показники, що увійшли у склад першої і другої складових.

Визначення за допомогою факторного аналізу по методу головних компонент сукупності показників, які характеризують діяльність підприємств з реалізації корпоративної соціальної політики, відкрило можливість побудувати науково обґрунтовану модель її оцінки на основі інтегрального індексу за формулою:

Таблиця 1

## Сукупність показників факторного аналізу корпоративної соціальної відповідальності

Група показників	Показники	Код
1	2	3
Економічна складова		
Фінансово-економічна	Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності	X1
	Індекс доходу від реалізації продукції	X2
	Індекс чистого прибутку	X3
	Коефіцієнт рентабельності активів (ROA)	X4
	Коефіцієнт рентабельності продажу (ROS)	X5
	Продуктивність праці в індексній формі	X6
	Індекс продуктивності праці	X7
	Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати	X8
	Коефіцієнт співвідношення суми виплачених дивідендів до чистого прибутку	X9
Матеріально-технічна	Індекс динаміки вартості основних засобів	X10
	Фондоозброєність (в індексній формі)	X11
	Коефіцієнт придатності основних засобів	X12
	Коефіцієнт оновлення основних засобів	X13
	Коефіцієнт інвестування у основні засоби	X14
Складова «Гідна праця»		
Зайнятість, умови і оплата праці	Індекс динаміки середньооблікової кількості штатних працівників	X15
	Частка працівників, які працюють в умовах, що відповідають санітарно-гігієнічним нормам, у загальній кількості штатних працівників	X16
	Індекс середньомісячної номінальної заробітної плати	X17
	Коефіцієнт співвідношення фонду оплати праці і доходу від реалізації продукції	X18
	Коефіцієнт співвідношення фонду оплати праці і операційних витрат	X19
	Коефіцієнт співвідношення середньомісячної зарплати по підприємству і у галузі області	X20
	Коефіцієнт співвідношення середньомісячної зарплати і прожиткового мінімуму	X21
	Обернений коефіцієнт співвідношення суми заборгованості з виплати заробітної плати на 1 січня до середньомісячного фонду оплати праці попереднього року	X22
	Наявність об'єктів соціальної інфраструктури	X23
	Коефіцієнт співвідношення витрат на утримання соціальних об'єктів і доходу від реалізації продукції	X24
Соціально-трудова відносина	Наявність профспілкової організації	X25
	Наявність колективного договору	X26
	Частка акцій, які належать працівникам, у їх загальній кількості (%)	X27
	Частка працівників у складі керівних органів АТ, %	X28
	Частка працівників, що підвищили кваліфікацію протягом року	X29
	Коефіцієнт задоволеності морально-психологічним кліматом у колективі	X30
	«Коефіцієнт довіри»	X31

1	2	3
Складова «Корпоративне громадянство»		
Чесне підприємництво	Коефіцієнт співвідношення витрат на сплату податків і операційних витрат	X32
	Коефіцієнт співвідношення витрат на сплату штрафів за порушення прав громадян, споживачів, партнерів і операційних витрат	X33
Охорона довкілля, взаємодія з державою і громадськістю	Коефіцієнт співвідношення витрат на сплату штрафів за шкоду довкіллю і операційних витрат	X34
	Коефіцієнт співвідношення витрат на благодійність і доходу від реалізації продукції	X35

Складено автором

Таблиця 2

**Головні компоненти і варіативні ознаки, які визначені за результатами факторного аналізу**

Варіативні ознаки	Головні компоненти								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
X <sub>1</sub> (рентабельність операційної діяльності)	+								
X <sub>5</sub> (коефіцієнт рентабельності продажу (ROS))							-		
X <sub>7</sub> (індекс продуктивності праці)	+								
X <sub>8</sub> (коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати)					+				
X <sub>9</sub> (коефіцієнт співвідношення суми виплачених дивідендів до чистого прибутку)			+						
X <sub>10</sub> (індекс динаміки вартості основних засобів)					+				
X <sub>13</sub> (коефіцієнт оновлення основних засобів)					+				
X <sub>14</sub> (коефіцієнт інвестування у основні засоби)	+								
X <sub>15</sub> (індекс динаміки середньооблікової кількості штатних працівників)		+							
X <sub>17</sub> (індекс середньомісячної номінальної заробітної плати)				+					
X <sub>18</sub> (коефіцієнт співвідношення фонду оплати праці і доходу від реалізації продукції)		+							
X <sub>27</sub> (частка акцій, які належать працівникам, у їх загальній кількості)		+							
X <sub>31</sub> «Коефіцієнт довіри»								-	
X <sub>32</sub> (коефіцієнт співвідношення витрат на сплату податків і операційних витрат)				+					
X <sub>35</sub> (коефіцієнт співвідношення витрат на благодійність і доходу від реалізації продукції)				+					

Примітка: позначки: «+» - позитивне значення; «-» - від'ємне значення

Складено автором

$$I_{cpr} = \sum_{i=1}^m I_i \times W_i \quad (1)$$

$$I \in \{I_e; I_{гп}; I_{кр}\}$$

$$\sum_{i=1}^m W_i = 1$$

$$0 \leq I_{cpr} \leq 1$$

де  $I_{cpr}$  - інтегральний індекс соціального розвитку підприємства;

$I_i$  - узагальнюючий індекс  $i$ -ї головної компоненти;

$W_i$  - коефіцієнт ваги  $i$ -ї головної компоненти;

$m$  - кількість головних компонент оцінки рівня КСВ;

Таким чином, формула розрахунку індексу соціального розвитку підприємства має вигляд:

$$I_{cpr} = I_e * w_e + I_{гп} * w_{гп} + I_{кр} * w_{кр}$$

(2)

де  $I_{cpr}$  - інтегральний індекс соціального розвитку підприємства;

$I_e$  - узагальнюючий індекс «економічної складової»;

$I_{гп}$  - узагальнюючий індекс складової «Гідна праця»;

$I_{кр}$  - узагальнюючий індекс складової «Корпоративне громадянство».

Узагальнюючі індекси головних компонент (складових) розраховуються за формулою:

$$I_i = \sum_{i=1}^m x_i \times w_i \quad (3)$$

де  $I_i$  - узагальнюючий індекс  $i$ -ї складової;

$x_i$  - значення  $i$ -го показника;

$w_i$  - ваговий коефіцієнт  $i$ -го показника;

$m$  - кількість показників, що увійшли у склад компоненти.

Вагові коефіцієнти показників, що увійшли у склад компонент, були визначені за допомогою метода експертних оцінок. П'ятнадцяти експертам – (5 керівників підприємств, 5 профспілкових лідерів і 5 рядових працівників досліджуваних підприємств) було запропоновано визначити за 100-бальною шкалою за критерієм значущості вагові коефіцієнти індикаторів в моделі оцінки рівня КСВ. За результатами експертного опитування було визначено вісім індикаторів та їх вагові коефіцієнти, які, за думкою експертів, визначають оцінку рівня соціального розвитку підприємства за такою формулою:

$$I_{cpr} = 0,15 * k_{роп} + 0,1 * i_{пп} + 0,15 * k_{інв} + 0,15 * i_{кп} + 0,15 * k_{зп} + 0,1 * k_{чап} + 0,1 * k_{под} + 0,1 * k_{бв} \quad (4)$$

де  $I_{cpr}$  - інтегральний індекс соціального розвитку підприємства;

$k_{роп}$  - коефіцієнт рентабельності операційної діяльності;

$k_{пп}$  - індекс продуктивності праці;

$k_{інв}$  - коефіцієнт інвестування у основні засоби;

$i_{кп}$  - індекс динаміки середньооблікової кількості штатних працівників;

$k_{зп}$  - коефіцієнт співвідношення фонду оплати праці і доходу від реалізації продукції;

$k_{чап}$  - частка акцій, які належать працівникам, у їх загальної кількості;

$k_{под}$  - коефіцієнт співвідношення витрат на сплату податків і операційних витрат;

$k_{бв}$  - коефіцієнт співвідношення витрат на благодійність і доходу від реалізації продукції.

Розроблена модель дає можливість визначати рівень соціального розвитку підприємства як у цілому, так і за окремими складовими, які характеризують основні напрями реалізації соціальної політики, саме:

1. економічна складова:

$$I_e = 0,15x_1 + 0,1x_6 + 0,15x_{14} \quad (5)$$

2. складова «Гідна праця»:

$$I_{гп} = 0,15x_{15} + 0,15x_{18} + 0,1x_{27} \quad (6)$$

3. складова «Корпоративне громадянство»:

$$I_{кр} = 0,1x_{17} + 0,1x_{35} \quad (7)$$

Результати розрахунків інтегральних індексів соціального розвитку та узагальнюючих індексів складових досліджуваних підприємств за період 2005-2011 рр. надані у таблиці 3. Для підтвердження обґрунтованості розробленої економіко-математичної моделі був проведений кластерний аналіз об'єктів, результати якого повністю співпали з результатами розрахунків інтегральних індексів соціального розвитку та узагальнюючих індексів складових, що свідчить про адекватність моделі. Розроблена модель дає можливість

також проводити порівняльний аналіз підприємств рівень соціального розвитку у цілому і за окремими складовими .

На підставі теоретичних узагальнень і проведених емпіричних досліджень автором було сформовано удосконалена модель корпоративної соціальної політики і конкретизовані її основні завдання, що полягають у такому:

**Забезпечення продуктивної зайнятості шляхом збереження існуючих і створення нових робочих місць.** Створюючи зайнятість, всі організації, великі і малі, можуть зробити внесок у подолання бідності і забезпечення економічного і соціального розвитку. Для цього необхідно:

- враховувати вплив інвестиційних рішень на рівень зайнятості і, де економічно виправдано, здійснювати прямі інвестиції для її збільшення;
- розглядати вплив вибору технології на зайнятість і, де економічно виправдано, у довгій перспективі, обирати технології, які збільшують можливості працевлаштування;
- організувати професійне навчання, підвищення кваліфікації і, у разі необхідності, перекваліфікацію працівників, навчання новим професіям.

Таблиця 3

**Інтегральні індекси та індекси складових соціального розвитку підприємств машинобудування Одеської області за період 2005-2011 років**

№ з/п	Підприємство	I <sub>срп</sub>		I <sub>е</sub>		I <sub>гп</sub>		I <sub>кг</sub>	
		Значення	ранг	Значення	ранг	Значення	ранг	Значення	ранг
1	ПАТ «Завод будівельно-обробних машин»	0,606	1	0,358	1	0,228	4	0,266	1
2	ПАТ «Верстатонормаль»	0,588	4	0,318	6	0,245	2	0,123	7
3	ПАТ “Зонт”	0,514	10	0,289	12	0,213	10	0,120	9
4	ПАТ по випуску ковальсько-пресових автоматів	0,604	2	0,318	6	0,259	1	0,126	4
5	ПАТ "Одеський завод "Легмаш"	0,505	13	0,279	13	0,221	7	0,120	9
6	ПАТ "Одеський механічний завод"	0,555	7	0,321	5	0,219	8	0,122	8
7	ПАТ «Одеський завод поршневих кілець»	0,595	3	0,329	3	0,245	2	0,125	5
8	ПАТ “Пресмаш”	0,512	11	0,315	11	0,181	12	0,127	3
9	ПАТ «Одеський завод радіально-свердлильних верстатів»	0,545	9	0,318	6	0,217	9	0,125	6
10	ПАТ "Одеський завод сільськогосподарського машинобудування"	0,508	12	0,316	10	0,168	13	0,130	2
11	ПАТ важкого вагобудування "Точмаш"	0,564	6	0,317	9	0,222	6	0,107	13
12	ПАТ «Одеське виробниче об'єднання «Холодмаш»	0,548	8	0,322	4	0,204	11	0,114	12
13	ПАТ «Одеський машинобудівний завод «Червона Гвардія»	0,575	5	0,332	2	0,226	5	0,120	9

Розраховано і складено автором

**Створення безпечних і сприятливих умов праці: підвищення рівня механізації й автоматизації, зниження питомої ваги важких і шкідливих робіт.** Зокрема, йдеться про краще технічне оснащення робочих місць, подолання негативних наслідків монотонності праці шляхом вільного вибору ритму роботи, виробничої гімнастики, раціонального використання регламентованих перерв протягом робочого дня (зміни) для відпочинку і харчування, наявності і комфортності соціально-побутових приміщень — роздягалень, душових, буфетів тощо. Все це безпосередньо впливає на самопочуття працівників, їх діловий настрій і результативність праці, оскільки погані умови праці знижують працездатність людини, викликають відразу до праці, виводять його з психічної рівноваги, що нерідко стає причиною стресів, гострих емоційних конфліктів, важких травм, каліцтв, аварійних ситуацій.

Характерна особливість управління охороною праці на сучасному етапі — перенесення відповідальності за стан умов праці на рівень підприємств. Держава регулює умови праці ухваленням законів, нормативних правових актів, наглядом і контролем за їх виконанням. Безпосередню реалізацію державних вимог охорони праці здійснює працедавець. Так, ст. 158 Кодексу законів про працю України передбачає, що «власник або уповноважений ним орган зобов'язаний вживати заходи щодо полегшення і оздоровлення умов праці працівників шляхом впровадження прогресивних технологій, досягнень науки і техніки, засобів механізації та автоматизації виробництва, вимог ергономіки, позитивного досвіду з охорони праці, зниження та усунення запиленості та загазованості повітря у виробничих приміщеннях, зниження інтенсивності шуму, вібрації, випромінювань тощо» [8]. Кодекс також передбачає, що «власник або уповноважений ним орган розробляє за участю професійних спілок і реалізує комплексні заходи щодо охорони праці відповідно до Закону України "Про охорону праці" [9]. План заходів щодо охорони праці включається до колективного договору (ст. 161). Для проведення заходів з охорони праці виділяються у встановленому порядку кошти і необхідні матеріали. Витратити ці кошти і матеріали на інші

цілі забороняється. Порядок використання зазначених коштів і матеріалів визначається в колективних договорах. Трудові колективи контролюють використання коштів, призначених на охорону праці (ст. 162).

Виконуючи обов'язки з забезпечення безпечних умов і охорони праці, працедавець повинен діяти на основі партнерської співпраці з працівниками, представниками профспілок, органів державної влади і місцевого самоврядування. Санітарно-гігієнічні нормативи і лікувально-профілактичні заходи також складають невід'ємну частину охорони праці. До санітарно-гігієнічних умов (в сукупності з іншими чинниками) відносяться стан технічних засобів і устаткування, освітленість робочих місць, запиленість і провітрюваність приміщень, температура і вологість повітря, рівень шуму, вібрації тощо. Основне завдання гігієни праці — попередити несприятливу дію цих чинників на здоров'я і працездатність працівників.

Досвід зарубіжних і вітчизняних організацій підтверджує, що турбота про людей, поліпшення умов і охорона праці приносять відчутну віддачу. Кошти і зусилля, витрачені на технічне оснащення і облаштування робочих місць, скорочення важких і шкідливих для здоров'я робіт, виробничу естетику, облагороджування робочого побуту, створення передумов для хорошого відпочинку в перервах під час трудового дня, окупаються з лишком, обертаючись підвищенням ділового настрою і результативності роботи, збільшенням прибутку. Треба мати на увазі і таке: вдосконалення техніки і технології виробництва, підвищення кваліфікації, зростання освітнього рівня і загальної культури працівників супроводжуються якісною зміною їх потреб. Люди стають вимогливішими не лише до змісту й організації, але і до умов праці. Ця обставина підсилює значення психологічних, етичних, екологічних, санітарно-гігієнічних та інших соціальних чинників праці, диктує необхідність здійснення заходів з його гуманізації, створення сприятливих умов для вільного і різностороннього розвитку особистості.

**Гідна оплата праці на основі зростання її продуктивності, участь працівників у прибутках підприємств.** Це передбачає, перш за все, правильний вибір ефективних форм і систем оплати праці. Оплата праці виконує (точніше, повинна виконувати) дві основні функції — відтворювальну і стимулюючу, тобто вона має бути достатньою для компенсації витрат (фізичних, розумових і т. п.), що мають місце в процесі трудової діяльності працівника, а також зацікавлювати персонал в повній реалізації своїх здібностей і кваліфікації. Причому реалізація стимулюючої функції оплати праці на відміну від відтворювальної визначається не тільки її розміром, але і мірою взаємозв'язку і залежності заробітної плати від фактичної результативності праці працівника, з врахуванням його кваліфікації і професіоналізму.

Через організацію заробітної плати має бути забезпечений необхідний компроміс між інтересами працедавця і працівника, сприяючий розвитку відносин соціального партнерства. Головні вимоги до організації заробітної плати на підприємстві - підвищення оплати праці у міру зростання ефективності виробничої діяльності підприємства. Дотримання цих вимог при розробці конкретних механізмів оплати праці спонукає керівників і фахівців підприємства в максимальній мірі використовувати наявні науково-технічні, організаційно-економічні й соціальні резерви підвищення ефективності виробництва. Реалізація цих вимог на практиці супроводжується певними труднощами, проте сповна виправданими самою метою: створити для працедавців необхідні передумови для зростання маси прибутку і рівня рентабельності, а для трудящих — забезпечити постійне зростання доходів і, відповідно, рівня життя. В умовах ринкової економіки складаються і нові стосунки між державою, підприємством і працівниками з приводу оплати праці. Державою визначаються лише розміри мінімальної заробітної плати, всі інші питання оплати праці конкретних працівників вирішуються безпосередньо на підприємствах.

Баланс інтересів найманих працівників та роботодавців на рівні підприємства може бути досягнутий за допомогою таких показників, як коефіцієнти співвідношення фонду оплати праці і чистого доходу від реалізації продукції, середньомісячної заробітної плати і прожиткового мінімуму, що повинно бути зафіксовано в колективному договорі.

**Відтворення і розвиток людського капіталу та його раціональне використання.** Важливе значення для збереження і розвитку людського капіталу підприємства, задоволення потреби у висококваліфікованих кадрах має створення умов для професійного навчання та перенавчання персоналу. З цією метою необхідно здійснювати прогнозування впливу нових технологій і автоматизації на зайнятість по професіях і галузях, а також по регіонах з врахуванням появи нових і зникнення існуючих професій. Представляється корисним і доцільним застосовувати у вітчизняних умовах досвід, накопичений в країнах Заходу з вирішення проблем працевлаштування працівників, що звільняються, вдосконалення ринкового механізму зайнятості, розширювати гнучкі форми зайнятості, перш за все у сфері інноваційної діяльності і послуг.

Застосовуються такі основні види професійного навчання: перепідготовка кадрів, навчання новим професіям, підвищення кваліфікації працівників. Перепідготовка та навчання новим професіям працівників підприємства знижують витрати на залучення робочої сили з ринку праці та зменшують час на її адаптацію до умов праці на підприємстві, а також підсилюють творчий ефект на основі раціонального розподілу й кооперації праці з урахуванням здібностей і схильностей працівників, спрямованих на досягнення загальної мети - зростання ефективності виробництва та зміцнення трудової мотивації.

Згідно з Положенням про професійне навчання кадрів на виробництві підвищення кваліфікації працівників - це професійно-технічне навчання працівників, що дає можливість розширити й поглибити отримані знання, вміння та навички на рівні вимог виробництва [10]. Плануванню підвищення рівня кваліфікації працівників на підприємстві має передувати робота служби управління персоналом щодо аналізу ефективності використання робочої сили в структурних підрозділах за професіями і рівнями кваліфікації,



причин зниження середнього розряду працівників, виникнення браку продукції з вини працівників і нерационального використання фонду робочого часу тощо.

За останні роки в промисловості в кілька разів скоротилася кількість працівників, які підвищили свій рівень кваліфікації. Це негативно вплинуло на рівень конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на національному й міжнародному ринках [11, С. 109]. Частка працівників підприємства, що пройшли професійне навчання, у середньообліковій чисельності персоналу є важливим показником, який характеризує масштаби професійного навчання. За допомогою цього показника можна також визначити, як часто в середньому працівник підприємства навчається новим професіям або підвищує кваліфікацію.

У країнах з розвинутою ринковою економікою періодичність підвищення кваліфікації персоналу становить один раз на 3 - 5 років, що є однією з вирішальних умов виживання підприємств у конкурентній боротьбі. Приватні компанії США, насамперед великі, все частіше розглядають витрати на освітні програми як невід'ємний компонент своєї довгострокової економічної стратегії. Так, у Сполучених Штатах Америки у позаробочий час навчається від 26 до 43% працівників залежно від кваліфікаційного рівня [12, С. 110].

Стимулювання професійного навчання персоналу підприємства в Україні регулюється Податковим кодексом [13] і постановою Кабінету Міністрів «Про розмір витрат платника податків на професійну підготовку або перепідготовку» [14], які визначають порядок професійної підготовки й перепідготовки та розміри витрат. Цією постановою передбачено, що платник податку на прибуток підприємства може включати у валові витрати виробництва й обігу витрати на професійне навчання в розмірі до 2% фонду оплати праці. Ці обмеження щодо фінансування професійного навчання працівників не стимулюють роботодавців на підвищення рівня професійного навчання працівників, що негативно впливає на розвиток наукоємного, високотехнологічного виробництва.

Розвиток людського капіталу не обмежується професійним навчанням і підвищенням кваліфікації. Не менш важливою є робота з правового, етичного та естетичного виховання працівників підприємств, залучення їх до фізичної культури і спорту.

**Удосконалення соціально-трудових відносин** передбачає розвиток соціального партнерства, гарантію свободи діяльності профспілок, впровадження економічної демократії, тобто залучення працівників до участі у власності та управлінні підприємствами. Цей напрям соціальної політики охоплює систему заходів, що забезпечують взаємозацікавлену співпрацю працівників, яких представляють профспілкові організації, з одного боку, і працедавців в особі адміністрації підприємства - з іншого. Гарантією дотримання прав і інтересів трудящих у сфері соціально-трудових відносин є розвиток соціального партнерства, що передбачає участь трудящих в управлінні підприємством, яке включає їх право на:

- отримання інформації про положення справ, рішення і плани адміністрації;
- делегування своїх представників в керівні органи підприємства з вирішальним або дорадчим голосом;
- внесення пропозицій з певних питань, які адміністрація зобов'язана розглянути і прийняти рішення.

Участь трудящих в управлінні підприємством може здійснюватися також у формі робочого контролю, що означає нагляд за діями адміністрації без прямого залучення до управління, або право вето на певні рішення адміністрації підприємства.

У сучасних умовах рівень кваліфікації і самосвідомості працівників об'єктивно вимагає їх участі в управлінні, ухваленні рішень. Тепер багато хто розуміє, що без співпраці, кооперації, партнерських відносин з персоналом менеджери і власники не в змозі управляти виробничим процесом і добиватися підвищення продуктивності праці. Це обумовлено в значній мірі тим, що в сучасних умовах у працівників з'явилися нові життєві цінності: прагнення до творчої самореалізації, повноправної участі в процесі ухвалення рішень і несення відповідальності за їх реалізацію; до соціальної захищеності і підвищення рівня життя поряд з підвищенням ефективності виробництва.

Для реалізації цієї потреби працівникам бажано надавати право створювати робочі групи для контролю за кількістю і якістю виконаної роботи, раціоналізаторства і винахідництва, залучати їх до вдосконалення діяльності окремих підрозділів і всієї організації у цілому та ін. з метою більш ефективного використання їх творчого потенціалу.

Розвиток партнерських відносин між підприємцями і працівниками сприяє:

- послабленню диктату менеджменту;
- підвищенню зацікавленості працівників в успішній діяльності підприємства;
- поліпшенню трудових відносин на виробництві; скороченню текучості кадрів, прогулів і страйків, поліпшенню клімату у виробничій ланці;
- державну підтримку;

В удосконаленні соціально-трудових відносин важлива роль належить державній підтримці у формі прийняття законів про участь робітників в управлінні; створенні соціальних фондів, сприяючих придбанню акцій працівниками; податкових пільг фірмам, що практикують розподіл частини прибутку серед персоналу. На підприємствах України доцільно використовувати досвід розвинених країн, у яких обов'язкова участь робочих у радах директорів компаній з правом голосу закріплена законодавчо. Особливої уваги заслуговує досвід залучення працівників до участі у корпоративній власності, що не тільки підвищує їх матеріальну зацікавленість у результатах діяльності підприємства, але й підвищує їх соціальний статус перетворюючи, з суто найманих працівників у співвласників, соціальних партнерів, задовольняє моральну потребу в причетності до

спільної справи.

**Надання працівникам соціальних гарантій** у вигляді системи заходів економічного, соціального і правового характеру, захищаючих трудящих у справі дотримання їх трудових прав, матеріального забезпечення у випадках втрати або різкого скорочення доходів унаслідок безробіття, тимчасової непрацездатності, інвалідності, старості та в інших несприятливих для робітника і його сім'ї соціально-економічних ситуаціях. Соціальні гарантії є важливою формою стимулювання трудової мотивації персоналу, оскільки відношення працівників до праці, їх зацікавленість в справах підприємства у значній мірі залежить від того, якою мірою працівники соціально захищені, упевнені в завтрашньому дні, в стабільності свого економічного стану, підвищенні рівня життя.

Корпоративне управління соціальним розвитком не може бути обмежено тільки виконанням обов'язкових соціальних нормативів щодо умов праці, виплати заробітної плати тощо. Потреба в кваліфікованих кадрах у розвинених країнах викликала до життя соціальний пакет - набір додаткових соціальних гарантій та послуг, які надає підприємство своїм працівникам. Чим вище потреба в кадрах - тим більш вагомий соціальний пакет надається. У соціальний пакет найбільш просунутих підприємств входять, наприклад, такі заходи, як індексація заробітної платні у зв'язку зі зростанням споживчих цін у більшому розмірі, ніж це було передбачено тристоронніми угодами у рамках соціального партнерства, забезпечення працівників безкоштовними або частково оплачуваними обідами, путівками в санаторії, туристські бази і будинки відпочинку, абонементами в спортивні заклади, утримання дітей в дитячих установах і багато іншого. Положення щодо порядку надання соціальних послуг та їх перелік повинні бути закріплені у колективному договорі. Соціальний пакет є важливим чинником стимуляції працівників. Роботодавець, який ретельно формує соціальний пакет, отримує віддачу у вигляді лояльності до фірми та більшої зацікавленості до продуктивної праці.

Корпоративна соціальна політика передбачає диференційоване визначення змісту соціального пакету для всіх категорій працівників і окремо для тих соціально-професійних груп, які будуть особливо потрібні підприємству в планованому періоді. Оскільки при виборі роботи практично будь-який робітник і фахівець цікавиться пакетом соціальних гарантій і послуг, який може йому надати підприємство, оскільки елементи соціального пакету широко використовуються в кадровій політиці. Тому соціальний пакет повинен представляти найпривабливіший набір додаткових прямих і непрямих фінансових вигод, що надаються працедавцем конкретному працівникові, який міг би в найбільшій мірі зацікавити його. Організація найчастіше підбирає зі всієї сукупності елементів соціального пакету той або інший набір різних благ соціальної інфраструктури, який практично для кожного співробітника індивідуально є необхідним зараз і який цікавить його у залежності від його стажу роботи, професійного статусу і посадових обов'язків тощо. Тому все більша кількість не лише великих, але також середніх підприємств приділяє увагу створенню власної соціальної інфраструктури для надання послуг своїм співробітникам, в яку входять їдальні, спортивні споруди, басейни, дитячі дошкільні установи, клуби тощо. Кількість додаткових прямих і непрямих фінансових вигод, що входять у соціальний пакет, обмежена лише фінансовими можливостями підприємства.

**Створення на підприємстві сприятливого морально-психологічного клімату**, виховання працівників у дусі соціальної відповідальності і справедливості, ініціативного і творчого відношення до праці. Сприятливий морально-психологічний клімат здійснює дієвий вплив на трудову мотивацію, стимулює працівників, викликає у них напругу сил або спад енергії, трудовий ентузіазм або апатію, зацікавленість в роботі або байдужість. Це сумарний ефект від дії багатьох чинників, що впливають на персонал організації і, врешті-решт, визначають його прагнення до корисної діяльності, творчої ініціативи та співпраці.

Будь-яке підприємство зацікавлене, щоб працівникам були властиві такі соціальні якості, що виявляються в їх трудовій поведінці, як добросовісне відношення до своїх обов'язків, трудова активність, дисциплінованість, старанність, корпоративна етика. На формування таких і подібних до них соціальних якостей, природно, має бути направлена соціальна політика організації. У цьому також виявляється зв'язок соціальної політики з кадровою. Зрозуміло, що чим більшою мірою і чим більшому числу працівників будуть властиві названі соціальні якості, що розвиваються під впливом соціальної політики, тим більше високо може бути оцінений персональний склад організації, підвищення якісного рівня якого є найважливішим завданням соціальної політики.

Немале значення для створення сприятливого морально-психологічного клімату у колективі має формування і розвиток корпоративної культури. Корпоративна культура визначається як сукупність неформальних процедур, що превалюють в організації, чи як переважаючі погляди щодо того, як найкраще досягти організаційних цілей. Корпоративна культура формується на основі домінуючих постулатів віри й етичних стандартів і має такі основні складові: сукупність взаємодіючих факторів, які охоплюють досвід минулого і теперішнього, структурні характеристики і погляди керівників; сукупність думок, еталонів поведінки, настроїв, символів, відносин і способів ведення бізнесу.

Створення корпоративної культури важливе не лише для підтримки командного духу — від неї багато в чому залежить безпека компаній. Як виразився один з керівників, «люди, що радіють за фірму, не нанесуть їй шкоди». Корпоративна культура фірми орієнтує співробітників на довготривалі цілі. Новизна сучасних підходів полягає в організації комплексного використання всього арсеналу ідеологічного впливу на персонал. Розуміння основ моральності вкрай важливе для менеджерів, керівників будь-якого рівня, які зобов'язані створювати і підтримувати серед персоналу здорову морально-психологічну атмосферу, формувати у підлеглих позитивні

якості, сприяти прояву кожним своїх кращих етичних рис, моральної позиції і навичок соціальної поведінки. При виборі форм і методів виховних дій потрібно враховувати, що етичний клімат завжди є рухливим, він змінюється залежно від виробничої ситуації, часу спільних дій і емоційного стану його учасників. Належить постійно зважати на психологічні особливості окремих осіб і соціальних груп, а також на те, що процес виховання безпосередньо пов'язаний з етичною адаптацією (приспосовуванням) працівників до обстановки в колективі. Слід враховувати і здібність людини до самовиховання, отримання соціального статусу, цілеспрямованого вдосконалення своїх вольових, інтелектуальних і емоційних якостей, уміння поводитися при спілкуванні з іншими людьми.

Оскільки у ході ринкових перетворень держава повністю самоусунулася від відповідальності за моральний стан суспільства, старі інститути морально-виховного впливу були скасовані, а нові не створені, в цій важливій сфері суспільного життя утворився своєрідний вакуум, який прагнуть заповнити деструктивні сили, що впроваджують в суспільну свідомість через підконтрольні ЗМІ (на превеликий жаль, не безуспішно) чужі нашій цивілізації поняття всюдозволеності, цинізму, пожадливості, бездуховності, сексуальній розбещеності тощо. В умовах моральної деградації еліти остання надія на те, що каламутному потоку буде все-таки поставлений заслін, покладається на трудові колективи і профспілкові організації. Підвищенню їх виховної ролі могло би сприяти створення на підприємствах і установах рад з етики, які, до речі, давно існують в розвинених країнах. Можна було б подумати і про відродження товариських судів, які могли би стати «моральним докором» корумпованій судової системі.

Вищевикладене свідчить: у сучасних умовах активна соціальна діяльність є вагомим чинником економічного розвитку підприємств. Важливою умовою для успішної розробки та реалізації корпоративної соціальної політики є наявність належного інформаційно-аналітичного забезпечення, головним завданням якого є аналіз стану соціально-економічного розвитку підприємства, розробка висновків і рекомендацій щодо удосконалення соціальної політики. Запропонована автором методика аналізу і оцінки соціального розвитку підприємств на основі інтегрального індексу з використання науково обґрунтованої системи індикаторів дає можливість визначати рівень соціального розвитку підприємства у цілому і за окремими складовими, які характеризують основні напрями реалізації корпоративної соціальної політики, а також проводити порівняльний аналіз між різними підприємствами. Це підвищує обґрунтованість аналізу і дає можливість удосконалювати корпоративну соціальну політику і більш ефективно використовувати її для прискорення економічного розвитку.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лебедев І.В. Соціальна політика підприємства як інструмент реалізації корпоративної соціальної відповідальності // Формування ринкової економіки: Проблеми економіки праці, соціально-трудових відносин та соціального захисту населення: Зб. наук. праць. – Київ, Луганськ: КНЕУ, ДУ НДІ СТВ, 2011. – 286 с. – (Спецвип.: 45 років ДУ НДІ СТВ), С. 46 – 51.
2. Лебедев І.В. Соціальні технології сучасного менеджменту // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. - Спец. вип. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : у 2 ч. - Ч. 2. - К. : КНЕУ, 2012. — 488, [0] с., С. 362-375.
3. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.. Современный экономический словарь. — 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М, 1999. - 479 с.
4. Global Reporting Initiative: G3 Guidelines - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.globalreporting.org/reporting/latest-guidelines/g3-1-guidelines/Pages/default.aspx>
5. United Nations Global Compact on Corporate Responsibility [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.unglobalcompact.org.html>
6. SA8000®:2008 Standard [Електронний ресурс] – Режим доступу : // <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=937.html>
7. ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility [Електронний ресурс] – Режим доступу : // <http://www.iso.org/iso/iso26000>
8. Кодекс законів про працю: Закон України від 10.12.71 № 322-VIII зі змінами // Відомості Верховної Ради України, 1971, додаток до № 50, ст. 375
9. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII // Відомості Верховної Ради України, 1992, N 49, ст.668
10. Положення про професійне навчання кадрів на виробництві. Затверджене Наказом Міністерства праці та соціальної політики України та Міністерством освіти і науки України від 26.03.2001 р. № 127/151. // Праця і зарплата. - 2001. - № 16, С. 16-19.
11. Управління соціальним розвитком промислових підприємств. Монографія / В.М. Гриньова, М.М. Новікова, М. В. Боровик. — Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. — 160 с.
12. Аверин А.Н. Социальная политика и подготовка управленческих кадров. Учебное пособие. - М.: Дашков и К, 2004. - 345 с.
13. Податковий кодекс України: Закон України Закон від 02.12.2010 № 2755-VI // Відомості Верховної Ради, 2011, № 13-14, № 15-16, № 17, ст.112.
14. Про розмір витрат платника податку на професійну підготовку або перепідготовку: Постанова Кабінету

