

ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОБ'ЄКТІВ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У статті аналізуються основні інструменти управління економічним потенціалом об'єктів соціальної інфраструктури сучасних підприємств за групами. Запропоновані конкретні інструменти підвищення економічного потенціалу типових соціальних об'єктів вітчизняних промислових підприємств. Наведено підходи до оцінювання ефективності рекомендованих заходів.

Ключові слова: об'єкт соціальної сфери підприємства, економічний потенціал, соціальна політика підприємства, соціальний пакет, соціальний імідж.

N. Letunovska

INSTRUMENTS OF MANAGEMENT OF ECONOMIC POTENTIAL OF OBJECTS OF SOCIAL SPHERE OF ENTERPRISES

Abstract. The article analyzes basic instruments of economic potential management of objects of social infrastructure of modern enterprises according to groups. The specific instruments for increasing the economic potential of typical social objects of domestic industrial enterprises are proposed. The approaches to assessment of the effectiveness of recommended measures are specified.

Keywords: object of social sphere of an enterprise, economic potential, social policy of enterprise, benefits package, social image.

1. Вступ

Зростаюча на початку XXI ст. популярність концепції соціальної відповідальності у вітчизняному суспільстві в теперішніх умовах господарювання (невизначеність та ризик, економіка воєнних часів) спадає. Важко спрогнозувати, що буде в економіці далі та як це позначиться на перспективах розвитку соціальної інфраструктури, що здебільшого залишилась у великих та середніх промислових підприємств у спадок із радянських часів.

У цій ситуації важливо робити акцент на тому, чи є доцільність утримувати існуючі соціальні об'єкти підприємств та який потенціал таких об'єктів у короткостроковій та довгостроковій перспективі. У нашому дослідженні мова буде йти про економічний аспект імовірності сприятливого потенціалу об'єкта соціальної сфери підприємства.

Метою статті є аналіз інструментів управління економічним потенціалом об'єктів соціальної сфери підприємств; групування їх за специфікою; надання рекомендацій щодо підвищення економічної ефективності конкретних соціальних об'єктів промислових підприємств.

2. Аналіз основних літературних джерел

Управлінню потенціалом соціальних об'єктів підприємств присвячено низку праць вітчизняних та зарубіжних учених, серед яких Данилова С. В. [1], Дехлреруд А. [14], Лановенко О. А. [2], Петрушенко Ю. М., Дудкін О. В. [3], Телетов О. С. [4] та інші. Багато уваги приділено маркетинговим інстру-

ментам підвищення ефективності діяльності об'єктів, що надають соціальні послуги: у працях Бекірової С. Е. [5], Козлової М. В. [6], Подкуйко Н. Д., Кізнєр Н. О. [7] тощо. У нашому дослідженні зроблено спробу згрупувати існуючі інструменти управління економічним потенціалом таких специфічних об'єктів, як заклади соціокультурного призначення підприємств, чого не було здійснено в існуючих літературних джерелах.

3. Викладення основного матеріалу

Соціальні пільги та гарантії у системі соціальної політики підприємств з'явилися у 70-х роках XX ст. у великих корпораціях США, а пізніше Європи. Виникнення їх пов'язане зі зростаючою необхідністю залучення та утримання кваліфікованого персоналу, а також із виникненням нових вимог щодо соціальної відповідальності бізнесу [8].

Дотепер виокремлюють чотири *парадигми формування соціального пакета*, що послідовно змінювали одна одну [8]:

- "*система кафетерію*" (час виникнення – 70-ті роки XX ст., США) ґрунтується на ідеї гнучкого механізму стимулювання, адаптованого до потреб кожного працівника. Система передбачає бальну оцінку кожного виду матеріальних благ, що входять до соціального пакета. Для кожної посади або працівника особисто встановлюється конкретна сума балів, у межах якої він може самостійно визначити набір матеріальних благ, що входять до складу його соціального пакета;

- "орієнтовані на сім'ю" програми соціальної підтримки (час виникнення – 80-ті роки ХХ ст.) передбачають піклування не тільки про працівника підприємства, а й про членів його родини, зокрема надання путівок у дитячі табори, місць у дитячих садках тощо;

- програми "зручного місця роботи" (час виникнення – 90-ті роки ХХ ст.) спрямовані на забезпечення персоналу максимальною кількістю послуг поряд із підприємством;

суб'єктів господарювання в невідповідні умови у сфері управління соціальною сферою (Закон від 28 грудня 2014 р. [9]) тощо) керівництво підприємств більшою мірою скептично ставиться до майбутнього своїх соціальних об'єктів, якщо вони є в наявності. На користь утримання соціального об'єкта значно впливають економічні показники його діяльності. До показників, за допомогою яких рекомендовано оцінювати економічний потенціал соціального об'єкта підприємства, відносимо зазначені в табл. 1.

Таблиця 1

Економічні показники діяльності об'єктів соціальної сфери підприємств

№	Показник	Формула для визначення	Критичне значення показника
1	Коефіцієнт загальної рентабельності діяльності соціального закладу ($K_{з.р.}$)	$K_{з.р.} = \frac{\Pi_{ч}}{B_{ч}} \cdot 100\%,$ де $\Pi_{ч}$ – чистий прибуток закладу; $B_{ч}$ – чиста виручка від реалізації всіх видів діяльності	$K_{з.р.} \rightarrow 1$
2	Коефіцієнт рентабельності профільних послуг, що надає заклад інфраструктури ($K_{н.р.}$)	$K_{н.р.} = \frac{\Pi_{п}}{Вит_{п}} \cdot 100\%,$ де $\Pi_{п}$ – прибуток від реалізації профільних послуг закладу; $Вит_{п}$ – витрати на реалізацію послуг	$K_{н.р.} \rightarrow 1$
3	Частка клієнтів, що не є працівниками підприємства ($Ч_{к}$)	$Ч_{к} = \frac{K_{с.с.}}{K_{с.}} \cdot 100\%,$ де $K_{с.с.}$ – кількість сторонніх споживачів (споживачів послуг закладу інфраструктури, що не є працівниками підприємства); $K_{с.}$ – загальна кількість споживачів послуг закладу	$Ч_{к} \rightarrow 0,2$
4	Індекс зростання кількості клієнтів закладу, що не є працівниками підприємства, на балансі якого він перебуває ($I_{з}$)	$I_{з} = \frac{K_{с.с.н.}}{K_{с.с.м.}},$ де $K_{с.с.н.}$ – кількість сторонніх споживачів (споживачів послуг закладу інфраструктури, що не є працівниками підприємства) в аналізованому періоді; $K_{с.с.м.}$ – кількість сторонніх споживачів у минулому періоді	$I_{з} \rightarrow 1$
5	Показник фінансової незалежності ($\Pi_{ф.н.}$)	$\Pi_{ф.н.} = \frac{ЗД}{C_{ф}} \cdot 100\%,$ де $ЗД$ – сума запозичених джерел фінансування; $C_{ф.}$ – загальна сума фінансування закладу	$\Pi_{ф.н.} \rightarrow 10$

- програми "довічного супроводу" (час виникнення – початок ХХІ ст.), у межах яких роботодавець виділяє на забезпечення працівників фіксовану суму коштів, що можуть бути використані залежно від нагальних потреб у конкретний період життя.

Соціальний пакет сучасних підприємств виконує три функції – гарантійну, мотиваційну та компенсаторну (базовий, мотиваційний та компенсаційний пакет відповідно). Соціальні гарантії та послуги, що надаються підприємством працівнику за рахунок власних об'єктів соціальної сфери, входять до складу мотиваційного пакета, який, у свою чергу, належить до конкурентного пакета, назва якого говорить сама за себе.

У сучасних економічних умовах (перевищення пропозиції робочої сили над дійсним попитом; стратегічна орієнтація підприємств на утриманні ринкових позицій за будь-яких умов; поставлення

Якщо об'єкт соціального призначення підприємства в ході оцінки визнаний як такий, що має економічний потенціал (необов'язково є самокупним, але потенційно може бути таким), то управління ним повинно ґрунтуватися на використанні інструментів підтримання та розвитку вже існуючого стану об'єкта за допомогою низки інструментів, які згруповані у табл. 2.

Було проаналізовано підходи до управління закладами соціального призначення великих та середніх промислових підприємств України (АТ "Мотор Січ", ПАТ "Крюківський вагонобудівний завод", ПАТ "Дніпроазот", ПАТ "Рівнеазот", ПАТ "Росава", ТОВ "Карпатнафтохім", ПАТ "Дніпропетровський агрегатний завод", ПАТ "Факел", ВАТ "Турбоатом", АТ "Полтавський турбомеханічний завод" тощо).

Інструменти управління розвитком економічного потенціалу об'єктів соціальної сфери, що використовуються підприємствами (сформовано автором)

Група	Перелік інструментів
Маркетингові	- підвищення якості надання послуг; - впровадження інновацій у діяльність; - управління іміджем закладу; - реклама, інші маркетингові заходи з просування закладу; - формування ефективної цінової політики закладу
Оптимізаційні	- розширення спектра послуг, що пропонуються закладом; - перегляд вартості послуг для різних категорій споживачів; - оптимізація витрат на експлуатацію; - збільшення періоду функціонування закладу
Партнерські	- налагодження партнерських відносин із іншими підприємствами, організаціями, установами в частині надання соціальних пільг і послуг: 1.1. Укладання односторонніх угод (надання послуг соціальним закладом даного підприємства іншому суб'єкту). 1.2. Укладання двосторонніх угод ("послуга за послугою").
Альтернативні	- надання приміщень закладу в оренду; - використання закладу для проведення власних подій та заходів підприємства
Інші	- ремонт, переобладнання, оновлення закладу, креативні рішення менеджменту підприємства тощо

За результатами аналізу виявлено, що всі підприємства з аналізованих використовують хоча б одну групу інструментів у системі розвитку економічного потенціалу своїх об'єктів соціальної сфери. Відсоток підприємств зменшується з просуванням вище (2, 3, 4 і 5) груп інструментів одночасно (табл. 3).

Таблиця 3

Використання груп інструментів щодо управління розвитком економічного потенціалу соціальних об'єктів великими вітчизняними промисловими підприємствами (результати авторського аналізу*)

Кількість задіяних груп інструментів	% підприємств із аналізованих
=5	6%
≥4	38%
≥3	69%
≥2	88%
≥1	100%

* Хоча б раз застосовували в управлінні хоча б одним закладом соціальної інфраструктури

До закладів соціального призначення, що, як правило, розглядаються керівництвом підприємств на предмет економічної корисності, відносяться санаторії-профілакторії, готельні комплекси, дитячі табори, заклади громадського харчування, які знаходяться поза територією підприємств, аптеки тощо. Зазначимо, що сьогодні роль багатьох соціальних об'єктів змінюється під впливом зовнішніх умов. Наприклад, якщо першочергово готельний комплекс якогось підприємства 20 років тому створювався з метою надання житлових умов для зарубіжних фахівців, оскільки для запуску певного цеха потрібні були вузькоспеціалізовані кадри,

яких не вистачало в Україні, то у теперішній час такий готель вже функціонує із зовсім іншою метою, і для його подальшого існування та розвитку необхідною умовою є забезпечення економічної привабливості для керівництва підприємства.

Роль закладів соціальної інфраструктури підприємств змінюється, і це підтверджується тим, що вони забезпечують потреби не тільки власних працівників, але й великої частини населення регіону свого розміщення, а окремі соціальні об'єкти – і населення України в цілому. Для прикладу в оздоровчому дитячому таборі "Зоряний" (ПАТ "Суміхімпром") у 2014 р. відпочили 1107 дітей (причому тільки 36% з них – діти робітників даного підприємства, що свідчить: більшість путівок зорієнтовані на сторонніх споживачів, а це максимізує прибуток).

До вдалих прикладів умілого використання інструментів підвищення економічного потенціалу об'єктів соціальної сфери можна віднести низку вітчизняних прикладів зі сфери соціальної політики сучасних промислових підприємств. У 2014 р. Сумське МНВО ім. Фрунзе було ініціатором конкурсу серед сімей із Сумської області "Моя чудова сім'я", що мав на меті популяризувати підпорядкований підприємству соціальний об'єкт дитячий табір "Чайка" [10]. Серед прикладів інших маркетингових заходів можна назвати дії менеджерів готельного комплексу "Хімік", що знаходиться у підпорядкуванні ПАТ "Суміхімпром". Так, для працівників підприємства діє 20%-на знижка на послуги ресторану цього комплексу. Відзначаючи весілля у ресторані "Хімік", молодь отримують у подарунок люкс-номер. Такі інструменти одночасно можна віднести і до категорії тих, що формують мотиваційну складову діяльності соціального об'єкта [11].

Що стосується групи оптимізаційних інструментів, то у праці [3] стверджується: за рахунок оптимізації витрат на утримання об'єктів соціаль-

но-культурної сфери промислових підприємств можна значно підвищити ефективність таких закладів, використовуючи лише внутрішні резерви.

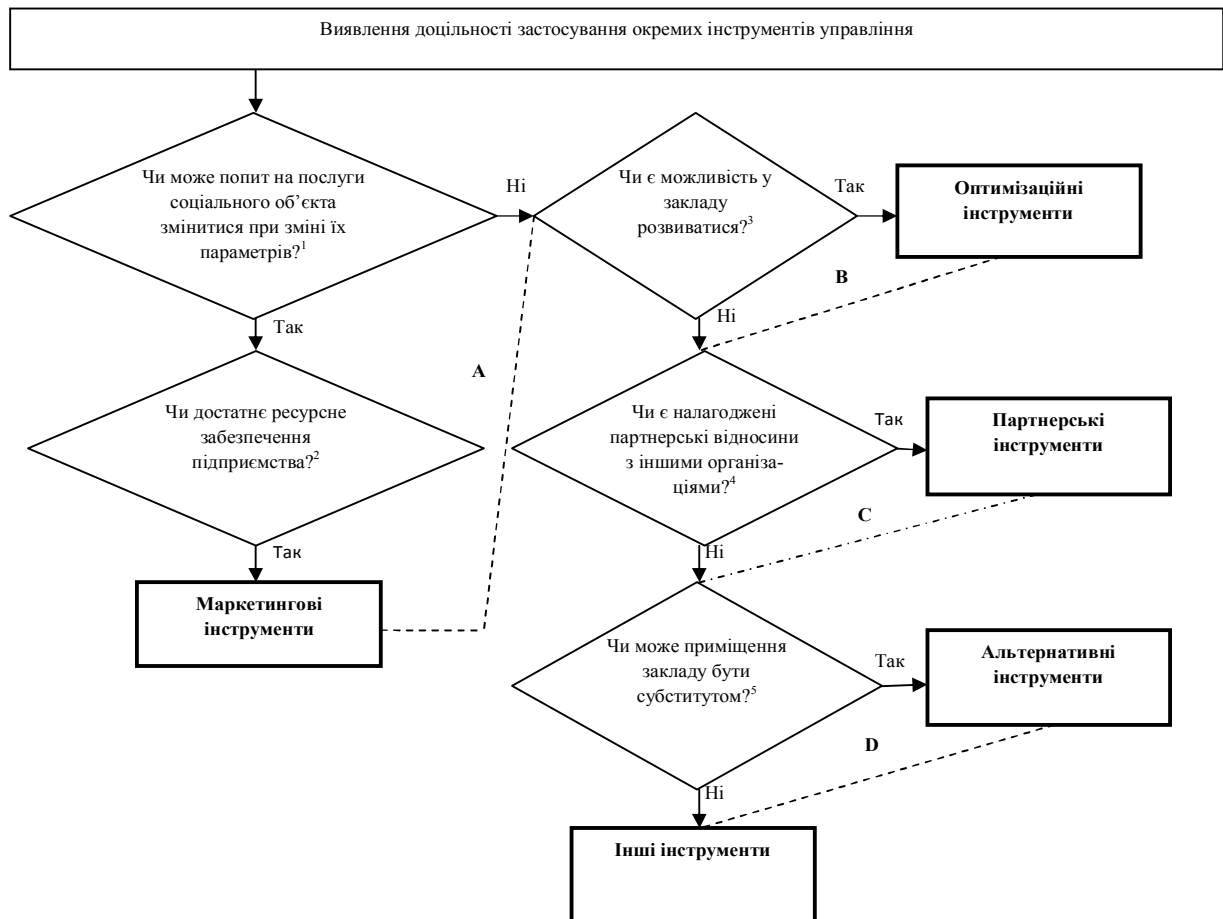
До прикладів використання інструментів, які відносяться до групи “партнерські”, можна віднести домовленості багатьох підприємств щодо взаємовигідного використання соціальних об’єктів працівниками обох сторін – відпочинок на базі відпочинку одного суб’єкта в обмін на оздоровлення дітей працівників іншого у дитячому таборі підприємства-партнера (підприємства “Вільногірський гірничо-металургійний комбінат” та ПАТ “Сумихімпром”: діти працівників “Вільногірського гірничо-металургійного комбінату” відпочивають у таборі ПАТ “Сумихімпром” “Зоряний”). Що ж стосується відпочинку працівників, то у цій сфері підприємство тісно взаємодіє з ПАТ “Сумихімпром” та з Іршанським ГВК із питань використання закладів санаторно-профілактичного призначення для працівників підприємств [7]). Уже згадуване Сумське МНВО ім. Фрунзе у цій сфері співпрацює з аптечними мережами м. Суми, надаючи 7% знижку в окремих аптеках для працівників підприємства.

Такий інструмент альтернативної групи, як задача в оренду, також використовується вітчизняними підприємствами. Наприклад, приміщення гуртожитку підприємства здається в оренду під офіси чи фізичним особам (не працівниками цього суб’єкта господарювання), або коли приміщення власного палацу культури використовується при проведенні урочистого заходу підприємства на честь річниці заснування цього суб’єкта господарювання.

Зважаючи на високу витратність останньої групи інструментів (група “Інші”), вони не широко використовуються сучасними підприємствами, здебільшого мають примусовий характер (тобто коли без втручання у розвиток закладу він не зможе в подальшому функціонувати, зокрема це стосується вимушеного ремонту, переобладнання тощо).

На рис. 1 представлено схему вибору доцільних груп інструментів управління розвитком потенціалу соціальних об’єктів промислового підприємства.

Лінії А, В, С, D є лініями продовжуваного вибору інструментів, оскільки, якщо для окремого закладу підприємство обирає одну групу інструментів, це не означає, що й інші групи не підходять.



Примітки: ¹ – як параметри послуги мають на увазі її ціна, якість, асортимент тощо; ² – мають на увазі фінансові, організаційні ресурси; ³ – розвиток у бік розширення або скорочення, що може дати видимий результат; ⁴ – під організаціями мають на увазі як підприємства, так і фінансові і нефінансові організації, з якими існують чи можуть бути побудовані партнерські відносини в сфері управління соціальною сферою; ⁵ – чи придатний заклад до альтернативного його використання

Рис. 1. Вибір інструментів управління економічним потенціалом закладів соціальної інфраструктури підприємства

Прийняття рішення продовжується доти, доки не будуть вичерпані всі питання для вибору.

Схема на рис. 1 є найбільш загальним відображенням дійсного процесу ухвалення рішення щодо застосування тих чи інших груп інструментів. Хоча на практиці такий вибір часто є суб'єктивним, спираючись більшою мірою на власну думку управлінців.

У межах нашого дослідження було детально проаналізовано об'єкти соціальної сфери великого промислового підприємства ПАТ "Сумхімпром" (м. Суми, Сумська обл.) та середнього промислового підприємства ПАТ "Факел" (м. Фастів, Київська обл.). Їх соціальні об'єкти (Академія більярду ПАТ "Факел" та санаторій-профілакторій ПАТ "Сумхімпром") є сприйнятливими до використання у межах управління ними всіх груп інструментів розвитку економічного потенціалу. Є сенс сказати, що ці заклади більшою мірою зорієнтовані на надання соціальних послуг власним працівникам (так, у 2014 р. у санаторій-профілакторії ПАТ "Сумхімпром" оздоровилося 830 працівників підприємства [12]). У табл. 4 представлені авторські пропозиції щодо вдосконалення цих об'єктів соціальної сфери з поділом їх за виокремленими групами інструментів.

Оцінювання ефективності здійснюваних заходів із управління економічним потенціалом соціальних об'єктів підприємств. Після застосування рекомендованих інструментів із підвищення економічного потенціалу необхідним етапом є контроль ефективності реалізованих заходів. Вибір та обґрунтування показників ефективності соціальних об'єктів повинні базуватися на таких принципах: *комплексність оцінки* (врахування всіх можливих аспектів діяльності об'єктів); *простота та репрезентативність показників* (показники повинні максимально відображати досліджуване явище, бути простими в розрахунку та наочними у використанні); *відсутність дублювання показників* (система оцінок повинна бути збалансованою за спектром результатів діяльності, що аналізуються при мінімумі розрахункових показників); *можливість практичного визначення на основі існуючих джерел інформації*.

У межах нашого дослідження виокремлюємо такі види ефективності реалізації інструментів управління економічним потенціалом об'єктів соціальної інфраструктури підприємств:

- по-перше, **результативність** (показує, чи зростає ефективність діяльності закладу). Цей вид ефективності можна розрахувати за формулою:

Таблиця 4

Деякі інструменти для підвищення економічного потенціалу об'єктів соціальної сфери промислових підприємств

Санаторій-профілакторій "Олдиш" (ПАТ "Сумхімпром")	Академія більярду "Факел" (ПАТ "Факел")
Маркетингові	
- удосконалення меню закладу харчування на території закладу; - урахування можливості зручного транспортного сполучення із закладом (влаштування зупинки, автобус, що під'їжджає-від'їжджає від закладу у встановлений час тощо); - популяризація форуму з відгуками про санаторій тощо	- надання подарункових сертифікатів на безкоштовні заняття постійним клієнтам, під час розіграшу на свята тощо; - створення відеоуроків по тренуванню гри в більярд, що надаються тренерами академії, в яких головні ролі відіграють учні академії тощо; - надання знижок постійним клієнтам; - розміщення реклами в мережі Інтернет, у засобах друкованої реклами тощо
Оптимізаційні	
- розширення спектра лікувально-профілактичних, реабілітаційних та інших оздоровчих послуг; - збільшення періоду щорічного функціонування закладу; - варіювання тривалості путівок відповідно до побажань клієнтів тощо	- залучення набору нових програм навчання для клієнтів – навчання вдвох; - набір нових додаткових тренерів; - перегляд розкладу занять; - встановлення додаткових більярдних столів тощо
Партнерські	
- налагодження партнерських відносин із регіональними лікарнями, клініками, іншими лікувальними закладами; - взаємообмінні відносини з іншими підприємствами, організаціями на предмет надання соціальних послуг тощо	- взаємообмінні відносини з іншими підприємствами, організаціями на предмет надання соціальних послуг тощо
Альтернативні	
- надання закладу в оренду фізичним та юридичним особам для проведення урочистих заходів, конференцій тощо	- надання закладу в оренду для проведення змагань із більярду; - влаштування змагань із більярду на базі закладу серед працівників підприємства тощо
Інші	
- удосконалення інфраструктури закладу (наприклад, відкриття аптечного пункту, пункту прокату інвентарю для активного відпочинку, відкриття інтернет-кафе з Wi-Fi зоною тощо) і т. д.	- удосконалення програм навчання більярду завдяки появі креативних його варіантів – наприклад, навчання артистичному більярду тощо

$$K_{ef1} = \frac{K_{ef1.1} + K_{ef1.2}}{2},$$

де K_{ef1} – коефіцієнт результативності реалізованих інструментів управління економічним потенціалом закладів соціальної сфери підприємств; $K_{ef1.1}$ – коефіцієнт результативності фінансово-господарської діяльності об'єкта інфраструктури; $K_{ef1.2}$ – коефіцієнт результативності надання послуг закладом.

При цьому складові формули (1) визначаються так:

$$K_{ef1.1} = \frac{P_q}{C_n},$$

$$K_{ef1.2} = \frac{Z}{K_c},$$

де P_q – чистий прибуток закладу; C_n – собівартість реалізованих послуг; Z – визначається специфічно для різних видів соціальних закладів (наприклад, для лікувально-оздоровчих закладів це показник кількості оздоровлених із стійким позитивним результатом лікування та реабілітації; для закладів індустрії розваг це показник кількості задоволених наданням послуг закладу, що визначається на підставі опитувань; для навчальних закладів це кількість осіб, що навчаються, які показали добрі та відмінні результати за підсумками навчання (отримані відзнаки, дипломованість випускників тощо); K_c – загальна кількість споживачів послуг закладу.

Якщо за розрахунками коефіцієнт результативності збільшується, то можемо стверджувати, що ефективність закладу зростає.

- по-друге, **доцільність** (показує, як змінюється загальний потенціал підприємства у сфері управління соціальними об'єктами). Докладно розрахунків цього показника викладений у [13]. Обчислюється, якщо в результаті попереднього аналізу потенціалу заклад виявився економічно неефективним (значення економічної складової 0). Якщо після реалізації заходів із управління економічним потенціалом ефективність закладу за економічною направленістю відповідає умовам, то складова буде дорівнювати 1, і це змінює значення потенціалу підприємства у сфері управління соціальними об'єктами в бік зростання.

- по-третє, **економічність** (показує, чи ефективні задіяні інструменти з позиції отримання результатів із найменшими витратами). Пропонуємо розраховувати за формулою:

$$K_{ef3} = \frac{\Delta D}{B},$$

де K_{ef3} – коефіцієнт економічності задіяних інструментів управління економічним потенціалом об'єкта соціальної сфери підприємства; ΔD – додатковий дохід закладу від реалізації заходів або інший додатковий позитивний результат (під іншим додатковим позитивним результатом мається на увазі збільшення кількості клієнтів, що не є працівниками підприємства, що утримує заклад, зрос-

тання кількості постійних клієнтів непрацівників); B – розмір зазначених витрат у ході реалізації рекомендованих інструментів.

Навіть без розрахунку зазначених вище показників ефективності управління економічним потенціалом закладів соціальної сфери можна перерахувати низку вигод для підприємства від утримання та розвитку соціальних об'єктів: 1) диверсифікація діяльності; 2) можливість налагодження співпраці з іншими суб'єктами господарювання через надання права користування соціальними об'єктами; 3) підвищення ефективності роботи персоналу підприємства; 4) отримання додаткових доходів від діяльності соціальних об'єктів; 5) можливість одержання пільг та субсидій від держави; 6) оптимізація оподаткування; 7) покращання соціального іміджу підприємства; 8) інтеграція у світову спільноту соціально відповідальних компаній тощо.

4. Висновки

Таким чином, інструменти управління економічним потенціалом соціальних об'єктів підприємств нами згруповано у п'ять різноспрямованих груп – маркетингові, оптимізаційні, партнерські, альтернативні та група “Інші”. За цими групами інструментів було запропоновано можливі заходи для підвищення економічної ефективності об'єктів соціальної сфери великого хімічного підприємства ПАТ “Сумхімпром” та середнього за розміром машинобудівного підприємства ПАТ “Факел”. Наведено показники для оцінювання ефективності введених у дію заходів за трьома спрямуваннями – результативність, доцільність, економічність, що дає можливість об'єктивно розрахувати результати від впровадження інструментів управління економічним потенціалом соціальних закладів. Перспективою подальших досліджень є розроблення організаційної карти управління соціальною інфраструктурою підприємства з урахуванням усіх складових процесу здійснення соціальної політики суб'єкта господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Данилова С. В. Оценка эффективности управления социальной инфраструктурой ресурсодобывающих предприятий : дисс. ... канд. экон. наук ; спец. 08.00.05 / С. В. Данилова. – Тюмень, 2011. – 176 с.
2. Лановенко О. А. Социальная эффективность предоставления социальных услуг: критериальные показатели ее оценки / О. А. Лановенко // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. – 2010. – № 889. – С. 142-147.
3. Петрушенко Ю. М. Оптимізація витрат на утримання об'єктів соціально-культурної сфери промислового підприємства / Ю. М. Петрушенко, О. В. Дудкін // Вісник Сумського національного аграрного університету. – 2011. – №5/1(46). – С. 133-138. – (Серія “Економіка та менеджмент”).
4. Телетов О. С. Роль соціальної інфраструктури у відтворенні здоров'я працівників промисловості і сільського господарства / О. С. Телетов,

Н. Є. Летуновська // Збірник тез V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції “Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи” (30-31 жовтня 2014 року) : в 2 т. – Т. 2. – Дніпропетровськ : Видавничо-поліграфічний центр “Гарант СВ”, 2014. – С. 66-68.

5. Бекірова С. Е. Підвищення ефективності функціонування та розвитку санаторно-курортного комплексу / С. Е. Бекірова // Фінанси, банки, інвестиції. – 2012. – № 3. – С. 82-88.

6. Козлова М. В. Инновационные стратегии в системе управления качеством и конкурентоспособностью санаторно-курортных и гостиничных организаций / М. В. Козлова // Проблемы современной экономики. – 2008. – № 1(21). – С. 70-77.

7. Подкуйко Н. Д. Маркетинг у соціально-культурній сфері : навч. посіб. / Н. Д. Подкуйко, Н. О. Кізнер. – К. : ДАКККіМ, 2002. – 96 с.

8. Соціальний пакет роботодавця як засіб формування конкурентоспроможності ринку праці [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.dcz.gov.ua/cr/ control/uk/publish/article ;jsessionid=271D0680169CAC0722FD57114719F4FA?art_id=4788&cat_id=1078264.

9. Закон України від 28.12.2014 № 77-VIII “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реформування загальнообов’язкового державного соціального страхування та легалізації фонду оплати праці” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.forsetsya.org.ua/index.php?option=com_content&view=article &id=9504:---28122014:vru.

10. Старосельский В. Лето от FRUNZE [Електронний ресурс] / В. Старосельский. – Режим доступу: <http://www.shans.com.ua/?m=nr&id=54449 &in=490>.

11. Готельному комплексу “Хімік” – 20 років / Хімік. – 2013. – № 6. – С. 1-2.

12. Збори колективів цехів та підрозділів / Хімік. – 2015. – № 4. – С. 1.

13. Tielietov O. S. Organizational and economic mechanism of industrial enterprises social infrastructure management / O. S. Tielietov, N. Y. Letunovska // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – №10(160). – С. 329-337.

14. Dahlsrud A. How corporate social responsibility is defined [Електронний ресурс] / A. Dahlsrud. – Режим доступу : <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.132/abstract>.