3. The official site of The Ukraine Pension Fund.(2016), available at: http://pfu.gov.ua/.(Accessed 20June 2016).
4. Libanova, E.M. (2010), Pensijna reforma v Ukrayini: napryamy realizaciyi (kolektyvna monografiya), [Pension reform in Ukraine: directions], Institute Demografy and Social Researches named after M.V. Ptuha, Kyiv, Ukraine.
5. The Verkhovna Rada of Ukraine (2016), The Law of Ukraine “On mandatory State Pension Insurance”, available at: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1058-15,(Accessed 29 May 2016).
6. The Verkhovna Rada of Ukraine (2016), The Law of Ukraine “About legislative support of reforming the pension system”, available at:http://zakon.rada.gov.ua. (Accessed 19 June 2016).
7. Kolot, A.M. (2010). “Organizational-economic mechanism of regulation of wages in Ukraine: state, ways to improve”, Ekonomist. – no. 9. – S. 42-53.
8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003), The Law of Ukraine “About Privat Pension Insurance”,*Vidomosti Verxovnoyi Rady Ukrayiny (VVR)*, no.47–48, P. 372.
9. Svyenchiczki, M., Tkachenko, L., Chapko, I. (2010), Demografichni ta finansovi peredumovy` pensijnoyi reformy` v Ukrayini: prognoz — 2050, [Demografic and finansial background of the pension reform in Ukraine: forecast — 2050], Anality`chno-doradchy`j centr Blaky`tnoyi strichky, Kyiv, Ukraine.
10.Slyusarchuk, O. P., Buturlakina, T. O (2013), „Actual problems of further reform of the pension system in Ukraine”, *Teoriya ta prakty`ka derzhavnogo upravlinnya*, no.2 (41), P. 1–8.
11.About Pension Taxation. Analytic note of the Strategic Rasearch State Institute, available at:http://www.niss.gov.ua/articles/1969/.(Accessed 25June 2016).

Стаття надійшла до редакції 25.06.2016 р.

УДК 658.5.012.7:061.5+005.35

Міценко Н.Г.,
д-р екон. наук,
професор кафедри економіки
adia1990@mail.ru

Градюк Н.М.,
аспірант
nmhradyuk@rambler.ru

Міщук А.І.,
аспірант
Львівська комерційна академія
jack@zoomsupport.com.ua

Миценко Н.Г.,
д-р экон. наук, проф.,
профессор кафедры экономики,

Градюк Н.М.,
аспирант,

Мищук А.И.,
аспирант,
Львовская коммерческая академия

Mitsenko N.G.,
SсD in Economics, Professor,
Professor of Economics Department,

Graduk N.M.,
postgraduate,

Mishchuk A.I.,
postgraduate,
Lviv commercial academy

КОНТРОЛІНГ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

КОНТРОЛЛИНГ КАК ИННОВАЦИОННЫЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ

CONTROLLING AS INNOVATIVE MANAGEMENT TOOL OF ENTERPRISESOCIAL RESPONSIBILITY

Розглянуто доцільність, цілі та напрямки контролінгу соціальної відповідальності підприємства як інноваційного інструменту управління нею. Обґрунтовано необхідність підготовки та висвітлення підприємствами соціальної звітності. Запропоновано методичний підхід до розрахунку обсягу асоціального прибутку підприємства.

Рассмотрено целесообразность, цели и направления контроллинга социальной ответственности предприятия как инновационного инструмента управления ею. Обосновано необходимость подготовки и представления предприятиями социальной отчетности, предложен методический подход к расчету объема асоциальной прибыли предприятия.

In the article examined the expediency, targets and directions of enterprise social responsibility controlling as a tool to coordinate management activities to achieve its targets, information and consulting support of management decisions, the creation and supporting of a common enterprise management information system, providing rationality for the social responsibility management. Social responsibility controlling is examined as management innovation — organization and management system of the entity on the social responsibility principles, that contribute to the achievement of business strategic targets by increasing the scale of its socially responsible behavior. The goal of article is to highlight approaches to establishing the company social responsibility controlling system for managing enterprise social capitalization. The attention on the importance of expenditure controlling on social responsibility and enterprise profits is accented. Systematized kinds of enterprise socially responsible costs. Proposed the methodical approach to the calculation of enterprise asocial profits — enterprise profits obtained on the basis of non-compliance or partial compliance with the principles of social responsibility, which will identify the reserves of business social responsibility, as well as internal and external social resources. The necessity of preparing and issuing enterprise social reporting, and transition to preparation an integrated reporting on socially responsible enterprise activities and covering it in real time is grounded. Further research is needed to develop reporting forms on the enterprise social responsibility and problems of its implementation to domestic enterprises activities.

Ключові слова. Соціальна відповідальність, контролінг соціальної відповідальності, соціальна звітність, асоціальний прибуток.

Ключевые слова. Социальная ответственность, контроллинг социальной ответственности, социальная отчетность, асоциальная прибыль.

Key words: social responsibility, social responsibility controlling, social reporting, asocial profits.

Вступ. Одним із основних механізмів соціальної капіталізації підприємств слід вважати соціальну відповідальність, яка базується на активному формуванні, використанні та нарощенні соціального капіталу підприємства. Саме інструментарій соціальної відповідальності підприємства спроможний забезпечити активне зростання рівня його капіталізації, причому як соціальної, так і економічної. При цьому соціальна капіталізація підприємства передбачає врахування зовнішньої (налагодження ефективної взаємодії з територіальною громадою, споживачами, органами влади та місцевого самоврядування тощо) та внутрішньої (спрямованої на соціальне інвестування у розвиток колективу, забезпечення належних умов праці, формування комфортного середовища життєдіяльності працівників, стимулювання персоналу тощо) складових, що через застосування інструментарію соціальної відповідальності дозволяють сформувати позитивний імідж підприємства, що матиме прямий вплив на рівень його капіталізації.

Нині в практику українського бізнесу прийшли новітні соціальні технології: конкурси соціальних проектів (грантові конкурси), інвестиції у розвиток соціальної і комунальної інфраструктури на основі спільного фінансування з муніципалітетами, участь у Фондах громад, заохочення участі співробітників у підтримці неурядових організацій, стипендіальні програми, створення корпоративних фондів тощо [7, с. 432–461].

Проблемам соціальної відповідальності бізнесу присвячені наукові праці таких зарубіжних і вітчизняних учених, як: Г. Башнянин, О. Березіна, Х. Боуен, Т. Васильців, В. Воробей, О. Ворона, О. Грішнова, О. Даниленко, К. Девіс, С. Задек, С. Ілляшенко, Т. Калінеску, А. Керол, А. Колот, Ф. Котлер, Н. Краснокутська, Н. Лі, Е. Лібанова, В. Мамонова, М. Мельник, Н. Орлова, М. Фрідман, В. Шаповал та ін. Віддаючи належне значному науковому доробку дослідників, слід констатувати, що не повністю висвітленим залишається питання розробки стратегії соціальної відповідальності підприємств, інструментарію нарощування їх соціальної капіталізації. Як наголошує А. Колот, «…в арсеналі нових важелів впливу на соціальну мотивацію, соціальну поведінку суб’єктів ринкового господарства чільне місце мають зайняти соціальна звітність і соціальний аудит» [6].

Постановка завдання. Метою статті є висвітлення підходів до налагодження на підприємстві системи контролінгу соціальної відповідальності для управління соціальною капіталізацією підприємств.

Результати дослідження. Вивчення проблеми вибору та розробки стратегії соціальної відповідальності підприємств дозволило встановити, що практична імплементація обраної підприємством стратегії соціальної відповідальності вимагає здійснення контролінгу такої діяльності та встановлення ефективності реалізованих заходів з точки зору досягнення поставлених цілей. При цьому ефективність повинна розглядатись як з економічної, так і з соціальної точки зору, адже реалізація соціальних проектів не завжди призводить до збільшення доходів підприємства, хоча може мати суттєвий суспільний ефект.

Контролінг соціальної відповідальності розглядається нами як система організації та управління функціонуванням суб’єкта господарювання на засадах соціальної відповідальності, що сприятиме досягненню стратегічних цілей бізнесу при збільшенні масштабів його соціально відповідальної поведінки. При цьому головними цілями системи контролінгу соціальної відповідальності підприємств повинні стати:

– аналіз, облік, планування і контроль соціальної відповідальності підприємства для реалізації стратегії соціальної відповідальності та формування його репутації як соціально відповідального суб'єкта економіки;

– залучення нових ділових партнерів і покупців;

– поліпшення фінансових показників підприємства, зниження витрат і оптимізація ресурсів з соціальної відповідальності з урахуванням помилок і відхилень минулих періодів.

Враховуючи, що система соціальної відповідальності підприємства охоплює відповідальну взаємодію із стейкхолдерами, розвиток соціальної інфраструктури та благодійність, оптимізацію усіх бізнес-процесів, основними складовими комплексної системи контролінгу соціальної відповідальності підприємства виступатимуть: контролінг вартості активів; соціальний контролінг; податковий контролінг; кадровий контролінг; екологічний контролінг; контролінг якості; контролінг взаємодії з партнерами.

Однією з основних цілей контролінгу соціальної відповідальності підприємств є зниження економічних, екологічних і соціальних втрат, що виникають з різних причин. Тому основними напрямами контролінгу соціальної відповідальності є контролінг витрат і контролінг прибутків. Зрозуміло, що створення і функціонування системи контролінгу соціальної відповідальності підприємства принесе вигоду лише у випадку, якщо результат її функціонування буде перевищувати вартість її утримання:

$$EfC_{SRB} > 0 \text{ або } RC_{SRB} > EC_{SRB}\,, \qquad (1)$$

де EfC_{SRB} *(efficiency, controlling, social responsibility of the business)* — ефект від функціонування системи контролінгу соціальної відповідальності підприємства;

$R_{C_{SRB}}$ *(result, controlling, social responsibility of the business)* — результат функціонування системи контролінгу соціальної відповідальності підприємства;

EC_{SRB} *(expenses for the controlling, social responsibility of the business)* — витрати на функціонування системи контролінгу соціальної відповідальності підприємства.

Досягнення цілей контролінгу вимагає чіткого структурування витрат, які несе підприємство при реалізації усіх типів соціальної відповідальності. На підставі проведених досліджень здійснено систематизацію витрат на соціальну відповідальність у розрізі семи груп соціальних видатків за критеріями характеру, складу витрат, джерел фінансування, регулярності здійснення витрат (табл. 1). Використання на практиці запропонованих характеристик соціально відповідальних витрат підприємств дозволить не тільки глибше дослідити їх склад, масштаби і структуру, але й здійснювати необхідні функції управління (планування і контроль, облік і аналіз).

Таблиця 1

ХАРАКТЕРИСТИКА СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИХ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВ

№ з/п	Соціально спрямована діяльність підприємств		Характер витрат	Склад витрат	Джерело фінансування	Регулярність здійснення	Ступінь державного регулювання
	Вид діяльності	Витрати у бухгалтерському обліку					
1	Політика у сфері добросовісної взаємодії з партнерами	Поточні витрати на реалізацію політики добросовісної взаємодії з партнерами	Поточний	Комплексні витрати	Дохід, чистий прибуток	Щомісячно, щоквартально, щорічно (залежно від виду витрат)	Низький
2	Політика у сфері якості продукції, товарів, послуг	Поточні витрати системи менеджменту якості	Поточний	Комплексні витрати	Дохід, чистий прибуток	Щомісячно, щоквартально, щорічно (залежно від виду витрат)	Низький
		Інвестиції в систему менеджменту якості	Капітальний		Чистий прибуток	Одноразово	
3	Екологічна політика	Поточні «екологічні» витрати	Поточний	Комплексні витрати	Дохід, чистий прибуток	Щомісячно, щоквартально, щорічно (залежно від виду витрат)	Середній
		«Екологічні» інвестиції	Капітальний		Чистий прибуток	Одноразово	Низький
4	Кадрова політика	Заробітна плата	Поточний	Одноелементні витрати	Дохід, чистий прибуток	Щомісячно	Низький
		Витрати на «соціальний» пакет і розвиток персоналу		Комплексні витрати		Щомісячно, щоквартально, щорічно чи одноразово (за рішенням підприємства)	
		Сплата податків і зборів до позабюджетних фондів	Поточний	Одноелементні витрати	Дохід, прибуток до оподаткування, чистий прибуток	Щомісячно, щоквартально, щорічно (залежно від виду податків і зборів)	Високий

Закінчення табл. 1

№ з/п	Соціально спрямована діяльність підприємств		Характер витрат	Склад витрат	Джерело фінансування	Регулярність здійснення	Ступінь державного регулювання
	Вид діяльності	Витрати у бухгалтерському обліку					
5	Податкова політика	Сплата податків і зборів в до бюджету	Поточний	Одноелементні витрати	Дохід, прибуток до оподаткування, чистий прибуток	Щомісячно, щоквартально, щорічно (залежно від виду податків і зборів)	Високий
6	Соціальна політика	Поточні «соціальні» витрати	Поточний	Комплексні витрати	Чистий прибуток	Щомісячно, щоквартально, щорічно чи одноразово (за рішенням підприємства)	Відсутнє
		«Соціальні» інвестиції	Капітальний			Одноразово	
7	Дивідендна політика	Дивіденди	Поточний	Одноелементні витрати	Чистий прибуток	Щоквартально, щорічно чи одноразово (за рішенням підприємства)	Відсутнє

Поряд з контролінгом витрат на соціальну відповідальність важливо забезпечити і контролінг прибутків. Щодо останнього, то йдеться насамперед про виявлення тієї частини прибутку підприємства, який отриманий на основі недотримання чи неповного дотримання принципів соціальної відповідальності. Для визначення такого типу прибутку пропонується застосовувати поняття «асоціальний прибуток підприємства», використання якого в оцінці результатів фінансово-господарської діяльності підприємств дозволить виявити резерви розвитку соціальної відповідальності бізнесу, а також зовнішніх і внутрішніх соціальних ресурсів. Пропонуємо оцінювати обсяг асоціального прибутку, отриманого підприємством (P_{ASoc}), за формулою:

$$P_{ASoc} = \Delta SRB^{S} + \Delta SRB^{P} + \Delta SRB^{C}, \tag{2}$$

де ΔSRB^S — відхилення при сплаті податків і зборів за рахунок недотримання вимог законодавства;

ΔSRB^P — відхилення при виплаті заробітної плати та при наданні співробітникам соціального пакета (відносно середньогалузевих показників);

ΔSRB^C — відхилення за витратами на дотримання умов праці та технічних стандартів (від нормативно встановлених вимог).

Враховуючи, що система збору контролінгової інформації повинна спиратися на існуючу систему інформаційних потоків, для нормального функціонування комплексної системи контролінгу соціальної відповідальності необхідна розробка форм звітності, за допомогою якої вся необхідна інформація в зручній і чіткій формі буде надходити керівникам різних рівнів для прийняття своєчасних високоефективних управлінських рішень. Всі форми звітності, що використовуються в рамках системи контролінгу соціально відповідальної діяльності підприємств, розробляються індивідуально для кожного конкретного підприємства з урахуванням специфіки його господарювання. При цьому контролінг соціальної відповідальності повинен спиратися на систему бюджетів і планів, що дозволяє керівнику будь-якого рівня заздалегідь оцінити ефективність своїх управлінських рішень, оптимальним чином розподілити ресурси на всі види соціальної відповідальності, намітити шляхи розвитку підприємства в цьому середовищі та уникнути кризової ситуації.

У 2014 р. всього 7 українських компаній подали звіти за стандартом GRI, проте загалом було опубліковано 47 звітів [9]. У табл. 2 відображено інформацію щодо кількості нефінансових звітів у світі, Європейських країнах і Україні. При цьому звіти, подані за кілька років, враховані у показнику, що відповідає року публікації.

Таблиця 2

ПРЕДСТАВЛЕННЯ НЕФІНАНСОВИХ ЗВІТІВ ПІДПРИЄМСТВАМИ У СВІТІ, ЄВРОПІ ТА УКРАЇНІ ЗА 2008–2014 РР. (СКЛАДЕНО НА ОСНОВІ [8; 9])

Роки	Кількість опублікованих нефінансових звітів у світі (за даними GRI)	Кількість опублікованих нефінансових звітів в Європі (за даними GRI)	Кількість опублікованих нефінансових звітів в Україні (за даними Спільноти «СВБ»)
2008	1173	515	5
2009	1565	691	9
2010	2049	878	9

Закінчення табл. 2

Роки	Кількість опублікованих нефінансових звітів у світі (за даними GRI)	Кількість опублікованих нефінансових звітів в Європі (за даними GRI)	Кількість опублікованих нефінансових звітів в Україні (за даними Спільноти «СВБ»)
2011	3028	1145	11
2012	3098	1210	35
2013	3174	1258	44
2014	3260	1294	47

Слід відзначити, що динаміка зростання підприємств і організацій, які подають нефінансову звітність в Україні, відповідає загальносвітовим тенденціям розвитку соціальної відповідальності. Для великих європейських компаній соціальна відповідальність стала фактично стандартом діяльності [4].

У сучасних умовах ставиться не лише питання звітування підприємств щодо власної соціальної діяльності перед зацікавленими сторонами [1; 2] та представлення нефінансових звітів як окремих документів, але й переходу до «інтегрованої звітності», яка б дозволяла оцінити місію, стратегію, бізнес-модель і ризики підприємства, ефективність використання ним усіх видів ресурсів — матеріальних, фінансових, людських, рівень його соціальної відповідальності та якість корпоративного управління. Завдяки використанню інтегрованої звітності, на відміну від інших видів фінансової чи нефінансової звітності, досягається висвітлення не лише окремих напрямів у діяльності підприємства, але й формується цілісне уявлення у користувачів цієї звітності щодо стратегії його розвитку, рівня прийнятих ризиків тощо.

Перехід від фінансової до інтегрованої звітності змінить модель формування останньої. Вона буде похідною від інформації, що формується для внутрішніх користувачів, зміст якої дозволить забезпечити і потреби зовнішніх користувачів. При розробці змісту інтегрованої звітності буде посилений аналітичний аспект, що забезпечуватиме не тільки оцінку поточного стану діяльності підприємства, але й можливість прогнозування роботи підприємства в майбутньому.

Поряд з появою нових технологій обробки, аналізу та візуалізації даних, слід згадати й іншу тенденцію — до оприлюднення корпоративної інформації (у т. ч. й інтегрованої звітності) у режимі реального часу. Під звітністю у режимі реального часу розуміють поширення даних підприємства у безперервному режимі, а не у визначені періоди часу, як це відбувається зараз [10]. Як зазначає Т. Зоря, «висвітлюючи соціальну діяльність публічно, підприємства одержують віддачу через формування позитивного інформаційного простору через ЗМІ, інформаційно-довідкові мережі» [5, с. 149].

Існуючий розрив між оперативністю формування управлінської інформації та швидкістю подання звітності для зацікавлених користувачів породжують питання щодо мінімізації такого часового розриву з урахуванням, звичайно, вимог щодо дотримання комерційної таємниці підприємства. Поряд з цим, користувачі корпоративної звітності потребують швидшого руху потоків інформації та її прозорості. Наслідком цього стає широке представлення підприємств у таких соціальних мережах, як Facebook і Twitter.

Висновки. Отже, критерієм успішності розвитку соціальної відповідальності підприємств є не лише їх активне залучення до реалізації соціальних проектів, а й здійснення чіткого контролю за соціальними витратами та доходами. Це обумовлює необхідність створення на підприємстві системи контролінгу соціальної відповідальності, яка реалізується окремим підрозділом чи особами, на яких покладені зазначені функції. Передусім, у центрі контролінгу повинні знаходитися витрати на соціально відповідальну діяльність і прибуток. Визначення обсягу асоціального прибутку підприємства за запропонованою методикою дозволить виявляти резерви розвитку соціальної відповідальності бізнесу, а також зовнішніх і внутрішніх соціальних ресурсів. Подальших досліджень потребує розробка форм звітності про соціальну відповідальність підприємств і шляхи її імплементації у діяльність вітчизняних підприємств.

Література

1. *Бахтурина Ю. И.* Социальная отчетность корпораций: актуальные проблемы / Ю. И. Бахтурина // Современная экономика: проблемы и решения. — 2010. — № 6. — С. 124–137.
2. Будущее корпоративной отчетности / KPMG, 2013 [Электронный ресурс]. — Режим доступа : www.kpmg.com/RU/ru/Issues AndInsights/.. /Documents/S_CG_6_rus.pdf
3. *Градюк Н. М.* Соціальна відповідальність підприємств: концептуалізація поняття / Н. М. Градюк // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. — Львів : РВВ НЛТУ України, 2011. — Вип. 21.11. — С. 364–371.
4. Европа вводит обязательную нефинансовую отчетность [Электронный ресурс]. — Режим доступа : http://www.csr-review.net/index/ korporativnayasocialnaya.html.
5. *Зоря Т. М.* Щодо соціальної відповідальності бізнесу / Т. М. Зоря // Україна на шляху до європейської соціальної держави : зб. матеріалів міжнар. конф., 26 трав. 2011 р. — К. : КНЕУ, 2011. — С. 146–150.
6. *Колот А.* Корпоративна соціальна відповідальність, соціальна звітність та аудит як сучасні інститути та технології соціального розвитку / А. Колот // Україна: аспекти праці. — 2010. — № 3. — С. 3–9 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2010_3_3.
7. Соціально-економічний стан України: наслідки для народу та держави: нац. допов. / За заг. ред. В. М. Гейця, А. І. Даниленка, М. Г. Жулинського, Е. М. Лібанової, О. С. Онищенка. — К. : НВЦ НБУВ, 2009. — 687 с.
8. Спільнота «Соціально Відповідальний Бізнес» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.svb.org.ua.
9. Sustainability disclosure database [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://database.globalreporting.org/search
10. Understanding investors: the road to real-time reporting [Електронний ресурс] / ACCA. — Режим доступу : http://www.accaglobal. com/ubcs/en/research-insights/ corporate-reporting/real-time-reporting.html.

References

1. Bahturina, Ju. I. (2010), “Social corporations statements: actual problems”, The Modern economy: problems and decisions, no. 6. — P. 124–137.
2. The Future of the corporate accounting (2013), KPMG, available at: www.kpmg.com/ RU/ru/Issues AndInsights/../Documents/S CG 6 rus.pdf (Acessed 4 May 2016)
3. Hradyuk, N. M. (2011) “The social responsibility of enterprises: concept conceptualization”, Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny, no. 21.11, pp. 364-371.

4. Europe enters the obligatory unfinancial accounting, available at: http://www.csr-review.net/index/korporativnayasocialnaya.html (Acessed 4 May 2016).
5. Zorya, T. M. (2011) «As for CSR», Zbirnyk materialiv mizhnarodnoyi konferentsfiyi [Conference materials of the International Economic Conference], Ukrayina na shlyakhu do yevropeys'koyi sotsial'noyi derzhavy [Ukraine towards European welfare state], Kyiv, Ukraine, pp. 146-150.
6. Kolot, A. (2010) "Corporate social responsibility, social accountability and audit institutions as modern technology and social development", Ukrayina: aspekty pratsi, [Online], no. 3, pp. 3-9, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2010_3_3.
7. Heyts', V. M., Danylenko, A. I., Zhulyns'kyy, M. H., Libanova, E. M., Onyshchenko, O. S. (2009), Social'no-ekonomichnyi stan Ukrainy: naslidky dlya narodu ta derzhavy [Socio-economic status Ukraine: consequences for the people and the state], Kyiv, Ukraine.
8. The official site of CSR Ukraine Community, available at: http://www.svb.org.ua. (Accessed 4 May 2016).
9. Sustainability disclosure database, available at: http://database.globalreporting.org/search
10. Understanding investors: the road to real-time reporting, available at: http://www.accaglobal.com/ubcs/en/research-insights/corporate-reporting/real-time-reporting.html (Acessed 4 May 2016).

Стаття надійшла до редакції 12.05.2016 р.

УДК 331.1

Червінська Л.П.,
д-р екон. наук, проф.,
кафедра управління персоналом та економіки праці
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»,
e-mail: lpc21@ukr.net

Червинская Л.П.,
д-р экон. наук, проф.,
кафедра управления персоналом и экономики труда
ГВУЗ «Киевский национальный экономический
университет имени Вадима Гетьмана»,

Chervinska L.P.,
Doctor of Economics, Professor
Personnel Management and Labour Economics State
University «Kyiv National Economic University Called Vadym Hetman»

ІНДИВІДУАЛІЗАЦІЯ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

ИНДИВИДУАЛИЗАЦИЯ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

INDIVIDUALIZATION OF MATERIAL STIMULATION OF THE PERSONNEL