

УДК 005.35:631.11

JEL classification: J5, M1, M5

Вероніка ЄВЧЕНКО

кандидат економічних наук, доцент,
доцент,
кафедра менеджменту та цифрових
технологій у бізнесі,

Харківський торговельно-економічний
інститут УІПА, Україна

E-mail: lysenko_veronika@ukr.net

ORCID ID: 0000-0002-2011-5070

<http://publons.com/researcher/2207473/veronika-lysenko/>

Ольга ХЛОПОНІНА-ГНАТЕНКО

кандидат економічних наук, доцент,
доцент,
кафедра підприємництва та біржової
діяльності,
Державний біотехнологічний університет,
Україна

E-mail: khloponina07@gmail.com

ORCID ID: 0000-0003-4654-6319

Researcher ID: H-3544-2017

© Вероніка Євченко,

Ольга Хлопоніна-Гнатенко, 2022

Отримано: 03.01.2022 р.

Прорецензовано: 12.01.2022 р.

Рекомендовано до друку: 26.01.2022 р.

Опубліковано: 26.01.2022 р.



Ця стаття розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0, яка дозволяє необмежене повторне використання, розповсюдження та відтворення на будь-якому носії, за умови правильного цитування оригінальної роботи.

Вероніка Євченко (Україна)

Ольга Хлопоніна-Гнатенко (Україна)

СОЦІАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

АНОТАЦІЯ

Вступ. У статті досліджено особливості соціального менеджменту як технології ефективного управління. Мистецтво соціального управління виходить на перший план і привертає інтерес дедалі більшої чисельності роботодавців і працівників організацій та установ. Окреслено принципи соціального менеджменту, що містять: принцип єдиноначальності у прийнятті управлінських рішень та колегіальності при їх обговоренні; єдність впливу всіх методів управління; поєднання галузевого та територіального управління; пріоритетність соціальних напрямів у досягненні стратегічних цілей; науковість соціального менеджменту; прогнозування соціального розвитку території, організації; мотивацію; відповідальність за результати соціального управління; економічність та ефективність управління. Запропоновано напрями соціальної політики для використання на рівні підприємства фахівцями і керівниками відділу по роботі з персоналом.

Мета статті – дослідити специфіку роботи підрозділів з надання соціальних послуг, окреслити перспективи їх розвитку як на рівні підприємства, так і на рівні держави.

Метод (методологія). Включає загальнонаукові методи – елементи теорії логіки; методи теоретичного узагальнення та абстрактнологічний; методи порівняння та групування; метод класифікації.

Результати. В результаті проведеного дослідження отримано елементи наукової новизни, що полягають у наступному: окреслено принципи соціального менеджменту, що містять: принцип єдиноначальності у прийнятті управлінських рішень та колегіальності при їх обговоренні; єдність впливу всіх методів управління; поєднання галузевого та територіального управління; пріоритетність соціальних напрямів у досягненні стратегічних цілей; науковість соціального менеджменту; прогнозування соціального розвитку території, організації; мотивацію; відповідальність за результати соціального управління; економічність та ефективність управління; запропоновано напрями соціальної політики для використання на рівні підприємства фахівцями і керівниками відділу по роботі з персоналом.

Отже, практична значущість проведеного дослідження полягає в розробці рекомендацій для забезпечення більше ефективного функціонування підприємства за рахунок активізації соціальної роботи як на підприємстві, так і на рівні держави.

Євченко В., Хлопоніна-Гнатенко О. Соціальний менеджмент як технологія ефективного управління *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 1. С. 7-13.

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.01.007>

Ключові слова: соціальний менеджмент; соціальна політика; соціальна робота; соціальні послуги; соціальний пакет.

UDC 005. 35:631.11

JEL classification: J5, M1, M5

Veronica YEVCHEENKO

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor,
Department of Management and Digital
Technologies in Business,
Kharkiv Trade and Economic Institute UIPA,
Ukraine

Email: lysenko_veronika@ukr.net

ORCID ID: 0000-0002-2011-5070

<https://publons.com/researcher/2207473/veronika-lysenko/>**Olga KHLOPONINA-GNATENKO**

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor,
Department of Entrepreneurship and Exchange
Activities,
State Biotechnological University, Ukraine

E-mail: khloponina07@gmail.com

ORCID ID: 0000-0003-4654-6319

Researcher ID: H-3544-2017

© Veronica Yevchenko,
Olga Khloponina-Gnatenko, 2022

Received: 03.01.2022

Revised: 12.01.2022

Accepted: 26.01.2022

Online publication date: 26.01.2022



This is an Open Access article, distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 license, which permits unrestricted re-use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Veronica Yevchenko (Ukraine)
Olga Khloponina-Gnatenko (Ukraine)

SOCIAL MANAGEMENT AS A TECHNOLOGY OF EFFECTIVE MANAGEMENT

ABSTRACT

Introduction. The article examines the features of social management as a technology of effective management. The art of social management comes to the fore and attracts the growing number of employers and employees of organizations and institutions. The principles of social management are outlined, which include: the principle of single-headedness in making managerial decisions and collegiality in their discussion; unity of influence of all management methods; the combination of branch and territorial management; priority of social directions in achieving strategic goals; scientific social management; forecasting the social development of the territory, organization; motivation; responsibility for the results of social management; cost-effectiveness and efficiency of management. The directions of social policy for use at the enterprise level by specialists and heads of the department for work with personnel are offered.

The **purpose** of the article is to investigate on the specifics of the work of units for the provision of social services, outline the prospects for their development both at the enterprise level and at the state level.

Method (methodology). Includes general scientific methods – elements of the theory of logic; methods of theoretical generalization and abstract; methods of comparison and grouping; classification method.

Results. As a result of the study, elements of scientific novelty were obtained, which are as follows: outlined the principles of social management, including the principle of unity in management decisions and collegiality in their discussion; unity of influence of all management methods; a combination of branch and territorial management; priority of social directions in achieving strategic goals; scientific social management; forecasting the social development of the territory, organization; motivation; responsibility for the results of social management; cost-effectiveness and efficiency of management; the directions of social policy for use at the enterprise level by experts and heads of department on work with the personnel are offered.

Thus, the practical significance of the study is to develop recommendations to ensure more efficient operation of the enterprise by intensifying social work both at the enterprise and at the state level.

Yevchenko V., & Khloponina-Gnatenko, O. (2022). Social management as a technology of effective management. *Economic analysis*, 32 (1), 7-13.

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.01.007>

Keywords: social management; social policy; social work; social services; social package.

Вступ

У науковій спільноті та серед практиків соціальної політики та соціального обслуговування населення сьогодні зростає інтерес до розвитку уявлень про соціальний менеджмент. Інтерес починається з визначення понять і далі слідує розробка конкретних технологій соціального менеджменту. Розвиток ринкової, але при цьому соціально орієнтованої економіки в умовах сучасної України безпосередньо пов'язане із здійсненням адекватної соціальної політики. Підвищення якості життя та зростання людського потенціалу безпосередньо пов'язані з ефективністю функціонування таких напрямів соціальної політики, як охорона здоров'я, освіта, зайнятість, а також – із соціальним захистом, пенсійним забезпеченням соціально «вразливих» верств населення. Таким чином, підвищення якості соціального управління в цих сферах здатне прямо вплинути на конкурентоспроможність як окремого підприємства, так і регіону, країни загалом.

Мета та завдання статті

Мета та завдання статті – дослідити специфіку роботи підрозділів з надання соціальних послуг, окреслити перспективи їх розвитку як на рівні підприємства, так і на рівні держави.

Виклад основного матеріалу

Соціальний менеджмент як технологія ефективного управління сформувався під впливом різноманітних факторів. Особливо на нього вплинув перехід народного господарства до ринкових відносин. Держава взяла обов'язок соціального захисту як працюючого, так і непрацюючого населення. У зв'язку з цим зростає роль соціального менеджменту як особливого типу адміністративного управління. Соціальний менеджмент на макроекономічному рівні визначено як соціальну політику держави. Держава законодавчо закріплює напрями соціальної підтримки населення та фінансує їх разом із місцевими органами влади. Місцева влада організує та втілює заходи соціальної підтримки населення на місцях. З 1990-х років у вітчизняній соціології «набула громадянство»

проблема бідності як актуальний аспект аналізу соціальної нерівності [1]. Для вирішення соціальних проблем у суспільстві необхідне посилення ролі соціального менеджменту як у управлінні регіонами, так і конкретними підприємствами. По-перше, поняття «соціальний» означає гуманний і навіть безкоштовний (соціальна їдальня, магазин, автобус). Отже, соціальний менеджмент характеризується як особливо гуманний спосіб управління людьми. По-друге, соціальний менеджмент постає як управління особливою роду бізнес-проектів у сфері соціальних послуг для широкого кола споживачів. Споживачами соціальних послуг виступають: пенсіонери, інваліди, діти-сироти, безробітні, незаможні сім'ї, матері-одиначки, люди, які опинилися у важкій життєвій ситуації. Очевидно, найкраще вирішення проблем клієнта соціальної служби реалізується у мобілізації його зовнішніх та внутрішніх ресурсів, підвищення адаптивності, готовності людини до змін, і навіть зміні ціннісних мотивацій: орієнтації на особистісний розвиток. Соціальні менеджери (фахівці із соціальної роботи) повинні своєчасно організовувати заходи соціальної підтримки різних верств населення та ефективно розподіляти фінансові та матеріальні ресурси, виділені на ці соціальні заходи. Однак підготовка кваліфікованих кадрів у галузі соціальної роботи розпочалася нещодавно і вимагає ширшого розгортання у закладах вищої освіти та коледжах. Все більше активізується та розширюється напрямок діяльності «Соціальна робота з населенням». Соціальна робота є діяльністю, спрямованою на соціальний захист кожної людини. На рівні регіонів соціальна робота організовується на основі прийнятих соціальних програм та виділення відповідного фінансування по всім статтям витрат, включаючи заробітну плату співробітників соціальних установ. Крім того, кожне підприємство, організація має свою соціальну відповідальність перед працівниками та населенням, де вони розташовані. У великих підприємствах працюють відділи соціального розвитку [2].

Професійні компетенції, пов'язані з успішним впровадженням та розвитком соціального менеджменту в організаціях, установах мають на увазі знайомство учня з

соціально-політичним, адміністративним, нормативним, соціальним контекстом різноманітних теоретичних та практичних знань. Однак головний пріоритет при підготовці соціального менеджера повинен надаватися формуванню рефлексивного практика, тобто професіонала, що вміє чуйно вловлювати мінливі умови (адміністративні, правові умови, вимоги клієнтів, пріоритети громадянського суспільства). Крім того, він має бути готовим виробляти нові техніки управління людьми, які відповідають цим умовам, тісно кооперуватися з іншими управлінськими працівниками, які приймають рішення, отримувати нові знання, необхідну інформацію на вирішення поставлених завдань [3].

Кадрів із профільною соціальною освітою недостатньо та їх мало хто готує. Соціальний менеджмент як конструювання та проектування нової реальності ускладнений у сучасних умовах у зв'язку з недостатньою підготовкою керівників соціальної сфери. Викладання відповідних дисциплін в Україні не є інструментальним, перебуває у стадії становлення, не занурюється у культурний та історичний контекст сучасної ситуації в Україні. Соціальний менеджер повинен знати та вміти використовувати напрями соціальної політики держави.

Держава, в особі своїх інститутів, розробляє та встановлює основні соціальні нормативи, такі як: тривалість робочого дня (8 годин), робочого тижня (40 годин), соціальна пенсія (станом на 01.12.2021 р. – 1934 грн), мінімальний розмір оплати праці станом на 01 грудня 2021 року (6500 грн) та інші соціальні нормативи. Прожитковий мінімум в Україні – це вартість споживчого кошика, набору мінімально необхідних товарів та послуг. 31 грудня 2021 року розмір прожиткового мінімуму в Україні зріс до 2393 грн. Прожитковий мінімум для різних груп населення з 1 грудня: для дітей віком до 6 років – 2,1 тис. грн; для дітей віком від 6 до 18 років – 2618 грн; для працездатних осіб – 2481 грн.; для громадян, які втратили працездатність, – 1934 грн [4].

Загалом в Україні поставлено питання про соціально-орієнтовану ринкову економіку, що ставить на перше місце не темпи економічного зростання, а зростання добробуту нації,

створення рівних стартових можливостей всім громадянам країни. І тут потрібно активне втручання держави, вироблення ефективної соціальної політики. Реалізують соціальну політику фахівці та менеджери соціальної роботи, директори інтернатів, кризових центрів, центрів допомоги дітям та ін.

Принципами соціального менеджменту є такі принципи (правила, основні тези):

1. Принцип єдиноначальності у прийнятті управлінських рішень та колегіальності при їх обговоренні на відповідних рівнях управління (державному, регіональному, на рівні соціальної установи, комерційного підприємства).

2. Єдність впливу всіх методів управління (адміністративних, економічних, соціально-психологічних) підтримки цілісності соціальної системи.

3. Поєднання галузевого та територіального управління.

4. Пріоритетність соціальних напрямів у досягненні стратегічних цілей.

5. Науковість соціального менеджменту.

6. Прогнозування соціального розвитку території, організації.

7. Мотивація (стимулювання праці).

8. Відповідальність за результати соціального управління.

9. Економічність та ефективність управління.

Дані принципи використовуються в плануванні, організації та управлінні соціального розвитку та соціального обслуговування населення територій, організацій. До функцій соціального менеджменту відносять соціальний аналіз та соціальне планування, соціальна організація, стимулювання та соціальний контроль. Як об'єкти виступають узгодження інтересів власника, держави, колективу та працівника в галузі соціальної політики в організації.

Соціальна відповідальність бізнесу спрямована на виплату працівникам гідної заробітної плати, а також формування в організації соціального пакету. Структурування та регламентація діяльності в сфері соціальних послуг найефективніше реалізуються за умови роботи у команді під керівництвом професіонала, який має профільну соціальну освіту. При цьому важливе значення має правове регулювання державної соціальної

політики, що включає визначення основних її суб'єктів та об'єктів, інститутів соціальної політики, а також державних стандартів. Серед них дослідники вказують на особливе значення стандартів професійної освіти працівників соціальних служб, стандартів мінімальних соціальних послуг, стандартів якості соціальних послуг. Важливу роль соціальному менеджменту грає регулювання соціально-трудова відносин. Стосовно відносин винагороди за працю здійснюється перехід від розподілу по праці до моделі організації заробітної плати згідно з ціною робочої сили. Ціна робочої сили залежить від ринкового механізму. У зв'язку з цим формуються нові регулятори заробітної плати. Завданням соціального менеджера є використання законодавчих, економічних та соціально-психологічних аспектів у формуванні гідної заробітної плати працівників.

По-перше, спільно з роботодавцем та профспілками мають бути встановлені умови оплати. Вони відображаються у колективному договорі між роботодавцем та трудовим колективом. По-друге, система забезпечення мінімальних гарантій у сфері оплати праці та захисту від негативних явищ ринкової економіки є вихідною точкою визначення нижніх кордонів заробітної плати. Крім грошової винагороди за працю працівнику забезпечується соціальний пакет. Увагу шукачів роботи до соцпакету можна пояснити нестачею державних соціальних гарантій та невисокою заробітною платою. За деякими оцінками, на соцпакет припадає до 11% компенсацій, які надаються співробітникам. Наявність соцпакету підвищує соціальну захищеність громадян і стає дедалі визначальнішою при виборі місця роботи. Однак не всі напрямки соцпакету та його надання регулюється Трудовим кодексом і, отже, він не є постійним бонусом. У разі кризи організація може обмежити соціальні зобов'язання перед співробітниками або зовсім скасувати соцпакет.

Соціальний пакет – це винагорода за працю, яку отримує працівник, крім зарплати. Вартість соцпакету може становити від третини до половини величини заробітку. При цьому кожна організація пропонує свої напрямки: одні обмежуються виконанням положень трудового законодавства, оплачуючи

працівникам лікарняні та відпустки, інші – включають у пакет безкоштовні обіди, медичні страховки, транспортні витрати, треті – надають у користування службові квартири, службові авто, пільгові кредити. Щодо вітчизняних підприємств, то відсутність соціального пакета на більшості з них негативно впливає на мотивацію працівників. За результатами опитування, проведеного міжнародним кадровим порталом hh.ua серед своїх користувачів, лише 38 % українців отримують соціальні пакети на роботі. 16 % респондентів зазначили, що в їхніх компаніях соціальні виплати та заохочення надаються лише керівникам вищого рівня управління. Найчастіше компанії включають в соціальні пакети: оплату мобільного зв'язку (44 %), медичне страхування (32 %), оплату транспортних послуг (17 %), харчування (15 %) та відпочинку (15 %).

Ідеальний соціальний пакет, якому віддають перевагу більшість найманих працівників, що взяли участь в опитуванні, відрізняється від реального. Найбільший відсоток респондентів віддає перевагу таким складовим соціального пакета: медичному страхуванню (85 %), страхуванню життя (63 %), оплаті навчання (60 %), страхуванню від нещасного випадку (58 %), оплаті мобільного зв'язку (58 %), відпочинку (48 %), харчування (47 %), транспортних послуг (46 %), програмам пільгового кредитування в банках (45 %), оплаті спортивних занять (25 %) [5]. Загалом соцпакет сьогодні став невід'ємним атрибутом успішного корпоративного управління. Успішні професіонали можуть дозволити собі вибирати компанію, виходячи із додаткових бонусів та пільг. Соцпакет став для претендентів на роботу, а також для працівників трудових колективів ознакою надійності та стабільності роботодавця.

Подані напрями соціальної політики в Україні соціальний менеджер має закріпити у планах соціального розвитку територій, окремих установ і закупівельних організацій. Плани поділяються на короткострокові та довгострокові. Соціальне планування, з одного боку, спирається на наявність матеріальних, фінансових, трудових ресурсів. Але з іншого боку, будь-який соціальний процес взаємопов'язаний з іншими явищами. У зв'язку з цим потрібно враховувати, який вплив

матимуть вживані заходи на суміжні сфери у суспільному розвитку. Наприклад, підвищення зарплати збільшить собівартість і буде необхідним підвищення цін на товари та послуги.

Методами соціального планування є такі методи:

1. Аналітичний метод поєднує у собі аналіз та узагальнення. В ході планування соціальний процес розчленовується на складові частини та на цій основі визначаються напрямки реалізації соціальної програми.

2. Комплексний метод планування включає розробку програми з урахуванням усіх основних факторів: матеріальних, фінансових та трудових ресурсів, виконавців та термінів.

3. Проблемно-цільовий метод пов'язаний з рішенням невідкладних ключових завдань у суспільному розвитку незалежно від власності.

4. Соціальний експеримент, під час якого уточнюється механізм впливу законів та особливості їх прояви з урахуванням однієї чи кількох соціальних інститутів.

5. Економіко-математичні методи: лінійне програмування, моделювання, багатофакторний аналіз, теорія ігор та ін.

В цілому, кількісний аналіз та прогноз необхідно зіставляти зі здоровим глуздом та планування співвідносити з соціальними цілями організації. Соціально-орієнтована економіка спрямована на підвищення якості життя та соціальних показників розвитку. Соціальними показниками розвитку є: частка некваліфікованої праці загалом обсяг трудових витрат, скорочення чисельності працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці, підвищення рівня освіти та кваліфікації працюючих, поліпшення умов та охорони праці, зміцнення здоров'я працівників, покращення житлово-побутових та соціально-культурних умов працюючих та їх сімей. Кожна сім'я повинна мати окрему квартиру. Одним із соціальних досягнень буде ліквідація бідності в Україні та підвищення рівня життя малозабезпечених верств населення.

Управління соціальним розвитком колективу здійснюється або самою дирекцією, або уповноваженими особами, або автономними підрозділами (службами соціального призначення). Типовий варіант передбачає посаду заступника директора з

персоналу з підпорядкуванням йому підрозділів та окремих спеціалістів у галузі безпеки та охорони праці, трудової мотивації, функціонування об'єктів соціальної інфраструктури В іншому випадку, можливий варіант посади заступника директора із соціально-побутових питань з підпорядкуванням фахівців з житлово-комунального господарства, установ лікувально-профілактичного профілю, громадського харчування та побутового обслуговування, освіти та культури.

У зв'язку з тим, що соціальна служба як суб'єкт управління має справу винятково з людьми, її першорядним завданням є звертати увагу на людину, її інтелектуальному та моральному потенціалі, культурі спілкування та взаємодії працівників. Посилюється роль корпоративної культури організації з власними символікою та традиціями. Працівник організації відчуває свою причетність до колективу та свою значущість у ньому. У результаті, це підвищує продуктивність праці та знижує плинність кадрів у створенні.

Підвищену роль соціальному менеджменту грають соціально-психологічні методи управління. Керівнику організації, менеджеру-професіоналу потрібно мати необхідний мінімум гуманітарних та етичних знань, психологічний та етичний такт, вміння обирати адекватну манеру поведінки. Йому певною мірою, треба бути в ролі вихователя, враховуючи психологічні особливості окремих особистостей та соціальних груп. При виборі найкращого варіанта вирішення соціальних питань радитись з тими, чиї інтереси дана проблема торкається. Важливе значення при цьому має проблема оцінки якості надання соціальних послуг. У кожному соціальному законі зазначаються показники та форми контролю виконання цього закону. Однак вимагають подальшого опрацювання показники ефективності надання соціальних послуг, проведення соціологічних опитувань та, особливо, розрахунок ефективності вкладених витрат.

Висновки та перспективи подальших розвідок

В цілому, володіння методами та прийомами соціального менеджменту дозволить покращити управління соціальними

процесами в соціальних установах та в трудових колективах. Це має призвести до соціальної рівності та підвищення якості життя всіх верств працюючого та непрацюючого населення. Профільна соціальна освіта у фахівців соціальної сфери дозволить надавати соціальні послуги більш якісно та своєчасно.

Соціально-орієнтована економіка все більше потребує фахівців, які володіють соціальним менеджментом. Мистецтво соціального управління виходить на перший план і привертає інтерес дедалі більшої чисельності роботодавців і працівників організацій та установ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гальчак Х. Р. Принцип соціальної відповідальності в контексті соціально-орієнтованого менеджменту. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2012. № 725: Проблеми економіки та управління. С. 265–269.
2. Коленда Н. В. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «соціальний менеджмент». *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 3(7). С. 32-36.
3. Острянина С. В. Функціональний підхід до соціального управління підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 3 (1). С. 261-266.
4. Підвищення прожиткового мінімуму: як зміниться розмір соцвиплат із 1 грудня. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/11/24/stattja/suspilstvo/pidvys-hhennya-prozhytkovoho-minimumu-yak-zminytsya-rozmir-socvyplat-1-hrudnya>.
5. Опрос: работодатель обязан заботиться! URL: <http://planetahr.hh.ua/research/rabotodatel-obyazan-zabotitsya.html>.

REFERENCES

1. Galchak, H. (2012). *Pryncyp socialnoi vidpovidalnosti v konteksti socialno-orientovanogo menedgmentu. Visnyk nacionalnogo universytetu "Lvivska politehnika"*, 72, 265–269 [in Ukrainian].
2. Kolenda, N. (2016). *Teoretychni pidhody do vyznachennz sutnosti ponzttya "socialnyq menedgment"*. *Ekonomichnyi chasopys Shidnoevropeyskogo nacionalnogo universytetu imeni L. Ukrainky*, 3(7), 32-36 [in Ukrainian].
3. Ostryanina, S. (2019). *Funkcionalnyi pidhid do socialnogo upravlinnya pidpryemstva. Problemy systemnogo pidhodu v ekonomici*, 3 (1), 261-266 [in Ukrainian].
4. *Pidvychennya progytkovogo minimum: yak zminytsya rozmir socvyplat iz 1 grudnya*. Retrieved from: <https://www.slovoidilo.ua/2021/11/24/stattja/suspilstvo/pidvyshhennya-prozhytkovoho-minimumu-yak-zminytsya-rozmir-socvyplat-1-hrudnya> [in Ukrainian].
5. *Opros: robotodatel obyazan zabotitsya!* Retrieved from: <http://planetahr.hh.ua/research/rabotodatel-obyazan-zabotitsya.html> [in Ukrainian].