

**И.П. Булеев, д.э.н., проф.,
Г.С. Атаманчук**

МЕТОДЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ СОПРОТИВЛЕНИЙ ИЗМЕНЕНИЯМ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Исследованы причины возникновения сопротивления изменениям на предприятиях, в организациях. Определены основные направления сопротивления изменениям форм собственности, инновациям, структурным перестройкам. Обоснованы методы минимизации сопротивления изменениям на предприятии.

Досліджено причини виникнення протидій змінам на підприємствах, в організаціях. Визначено основні напрями протидій змінам форм власності, інноваціям, структурним перебудовам. Обґрунтовано методи мінімізації протидій змінам на підприємстві.

The reasons for resistance to changes at the enterprises and in organizations are investigated. Basic directions of resistance to changes of ownership forms, innovations, structural reforms have been identified. Some methods of minimization of resistance to changes at the enterprise are well-grounded.

© И.П. Булеев, Г.С. Атаманчук, 2009

Современная экономическая наука, базирующаяся на постулатах классической политической экономии, главное внимание уделяет исследованиям и выработке рекомендаций по обеспечению стабильности экономики, избежанию стагнации, выходу экономической системы и экономики в целом из кризиса. Техническими науками доказано, что стабильность любой системы сохраняется либо в состоянии покоя, либо равномерного прямолинейного движения при сохранении неизменными внутренней среды и окружающих условий (внешних факторов). В реальной жизни такого состояния нет, а стабильность является моментом, эпизодом в нестабильном, хаотичном, неравномерно развивающемся мире. Ученые полагают, что на рубеже XXI века механистический способ понимания мира как огромного механизма, обращающегося с постоянством маховика, неизбежно заменяется новым восприятием – системно-хаотическим, при котором мир предстает как большая сложная система. В этой системе наблюдаются определенные закономерности, но весьма правдоподобным представляется также её хаотическое состояние. То, что в условиях распространенного способа восприятия мира представлялось системным, в условиях развития информационной цивилизации, экономики знаний может легко быть подвергнуто сомнению. И это относится как к основополагающим вопросам – пониманию экономики, производственных отношений, рынка, демократии, прав человека и др. [1; 2], так и к отношениям на предприятиях, в трудовых коллективах, относительно конкретных личностей как в сфере производства, так и в социально-общественной жизни [3].

Нестабильность мирового и экономического развития признает наука, религия, хотя имеются различия в определении движущих сил этого развития: одни принимают за основу прогресса саморазвитие материального мира (материалисты), другие – идеи (идеалисты), религия – Промысел Божий. Для данной статьи важно не установление источника развития, а признание того, что в мире нет стабильности.

Основной формой организации совместного труда является предприятие. По оценке П. Друкера, оно в среднем функционирует 20 лет [4; 5], проходя за этот период фазы формирования, развития, зрелости (более или менее устойчивого функционирования), спада, который завершается либо ликвидацией предприятия, либо санацией, реструктуризацией и т.д. Но и в относительно стабильные периоды имеют место как подъемы, так и спады. То есть в производстве, в производственных отношениях постоянно идут изменения, которые требуют подготовки к ним как оборудования (в среднем обновление основного капитала происходит через 5-10 лет), так и персонала (человек должен проходить существенную переподготовку не реже одного раза в пять лет).

По своей природе человек, организация консервативны. Лишь 3-5% людей, по мнению социологов и психологов, новаторы, примерно 15-20% имитаторы, остальные не склонны к новациям и изменениям; только 3% людей думают; 8-10% считают, что они думают, до 90%

людей не хотят думать об изменениях ни при каких условиях. Поэтому посредством системы экономических и неэкономических стимулов необходимо преодолевать оппортунизм значительной части управленцев, специалистов и рабочих к изменениям.

Цель данной статьи – исследование процессов изменений на предприятии и разработка методов минимизации эффекта сопротивления и оппортунизма изменениям в производстве, организации, управлении субъектов хозяйственной деятельности, рыночных отношений.

Как отмечается многими специалистами, процессы изменений происходят постоянно и непрерывно. Однако существенные изменения наблюдаются реже и носят либо разовый, либо периодически повторяющийся характер, но содержание и продолжительность их различны. Так, в странах СНГ, постсоциалистических странах, в Украине наиболее существенными изменениями последнего двадцатилетия явился переход от монополии государственной (общенародной) формы собственности к многообразию форм собственности: государственной, коллективной, частной. Переход производился в два этапа: первый этап – короткий – юридическое изменение формы собственности путем принятия соответствующих законов, декретов, постановлений, приказов. Но затем наступает длительный процесс реального изменения форм собственности, который в Украине длится второе десятилетие. За это время отечественная экономика, изменив формы собственности, не получила реального эффективного собственника. Рабочие не были реально приобщены к собственности. В лучшем случае они превращались в миноритарных акционеров, владеющих незначительным количеством акций предприятий, на которые не начисляются, либо не выплачиваются дивиденды, в худшем – они за бесценок продали свои приватизационные сертификаты инвестиционным фондам, руководителям предприятий, различным финансовым институтам и оказались отстраненными от собственности. Так, приватизационные сертификаты получили около 50 млн. жителей Украины, в настоящее время акционерами являются менее 18 млн. человек.

Не стали реальными эффективными собственниками также организации и индивиды, у которых сконцентрированы акции предприятий, поскольку право собственности в Украине защищено крайне недостаточно и новые собственники не уверены в исключении потери собственности, передела её.

Стимулирующими элементами превращения собственности в мотивационный фактор должны стать наряду с совершенствованием законодательства о собственности совершенствование механизма его реализации, обучение собственников и топ-менеджмента формам организации и управления производством, трудовым коллективом, методы привлечения работников, коллектива к управлению. Это должны быть постоянно действующие школы, семинары экономического образования, курсы профессионального мастерства по управлению, кружки качества и др.

К существенным изменениям на предприятии можно отнести корректировку миссии предприятия, его стратегии, структуры организации и управления в соответствии с требованиями рынка, инвестиционно-инновационной работы, слияния, поглощения, диверсификации. По данным некоторых исследователей, в Украине более 90% слияний и поглощений имеют недружественный характер; в России – примерно 75% [6]. Практика показала, что в некоторой мере могут быть смягчены сопротивления даже недружественным изменениям, поглощениям. Для этого собственники и топ-менеджмент должны рассмотреть различные варианты объединения, разработать соответствующие проекты, бизнес-планы, провести широкую работу по обучению и уяснению принципов слияния и сотрудничества, обеспечить экономическую (на первом этапе объединения), а затем и неэкономическую заинтересованность менеджмента и специалистов в объединении (слиянии, поглощении, диверсификации) данных субъектов хозяйственной деятельности.

Аналогичен может быть подход и к другим существенным изменениям. В любом случае все работники, которых касаются изменения, должны быть с ними хорошо знакомы, а еще лучше – стать сознательными соучастниками данных изменений, превращать инновации в новации, которые, как справедливо отмечает Г. К. Губерная, из внешнего фактора превращаются во внутренний и значительно легче осваиваются в производстве [7].

Многие авторы [8; 9; 10] справедливо отмечают, что от создания до ликвидации в процессе своего жизненного цикла любая фирма проходит несколько фаз или циклов своего роста. Переход от одной фазы к другой сопровождается специфическими, характерными для данного периода признаками (изменение организационной структуры, ассортимента, методов управления, форм контроля и др.). В эти периоды собственники и топ-менеджмент сталкиваются внутри своей организации с определенным непониманием, шовинизмом.

Для характеристики и осмысления сопротивления может быть использована популярная в менеджменте матричная форма (см. рисунок) [8, 76].



Рисунок. Центры сопротивления

“Иванушка” – эти люди не осознают, что ведут подкоп под перемены. Не видят цели, не понимают смысла своего поведения. Их деятельность не поддается объяснению, поскольку смысл проектов скрыт и замаскирован для них. Они часто уверены, что всегда хорошо делают работу и бывают удивлены, когда им раскроют их реальные действия по отношению к изменениям.

“Обломов” – эти люди более экстремальны. Они привыкли действовать в уверенности, что просто не приспособлены для перемен и готовы делать то, о чем их просят. Сами не способны ничего делать для перемен. Будучи открытыми они стараются принять образец добродетели. Объективно стараются “объехать” перемены.

“Штирлиц” – внешне поддерживают перемены, скрыто оказывают им активное сопротивление. Словесно поддерживая перемены, стремятся, чтобы со временем они не были реализованы и исчезли. Они могут иметь индивидуальные цели саботажа в фирме или планы получения определенных выгод. В целом это выражено в игнорировании ответственности.

“Консерватор” – это любители протестов, которые верят, что их отказ от перемен принесет много положительного фирме. Считают своей заслугой найти слабости в переменах и открыто или пассивно указать на них. В положительном плане они хранят традиции фирмы, имеют интерес к управлению. Они открыты и склонны к дискуссии о рациональности положения фирмы и о пользе или вреде изменений для неё [8].

Рассмотренные центры (квадраты) сопротивления изменения и их характерные черты могут быть использованы как для организации информации об оппозиции изменениям на фирме, предприятии, так и для организации работ по минимизации сопротивления и оппортунизма изменениям, выбора форм и методов мотивации преодоления сопротивления и шовинизма переменам.

Существенные изменения могут и должны быть предусмотрены в прогнозах и планах развития предприятия, коллектива (планах реструктуризации, бизнес-планах, коллективных договорах, планах технического развития и перевооружения и т.д.).

В целях минимизации эффекта сопротивления изменениям данная работа должна включать этапы и оценки:

- научное и экономическое обоснование проекта изменений;
- организационная работа в коллективе по подготовке к изменениям;
- определение круга лиц, ответственных за изменения, и тех, кого прямо или косвенно затронут или будут затрагивать изменения;
- обучение основным положениям проектируемых изменений;
- материально–техническое, правовое и организационное обеспечение процесса изменений;
- организация процесса изменений, их оптимизация и мониторинг;

выявление круга лиц, возможных носителей сопротивления и оппортунизма изменениям, выяснение причин оппортунистического поведения;
установление гарантий недопущения ухудшения условий труда, его оплаты и стимулирования лиц, коллективов, на которых распространяются изменения;
анализ результатов изменений, принятия решения по работе в новых условиях или корректировка изменений.

Специалисты в области реализации новаций и инноваций считают, что наиболее действенным способом смягчить сопротивление и оппортунизм изменениям является использование на предприятии системы управления, основанной на корпоративной культуре данного предприятия, на ценностях, разделяемых собственниками, менеджментом и работниками предприятия. В этом случае изменения, вытекающие из ценностей коллектива, воспринимаются как свои, с минимальным сопротивлением.

Исходя из известных парадигм развития предприятия (минимализма, холизма, анимализма [11]) наиболее сложно проходят изменения на предприятиях, использующих концепцию минимализма. Для них характерен авторитарный стиль управления, отстранение работников от управления предприятием, качество зависит от исполнительской дисциплины. Изменения проходят по инициативе собственника, руководителя и слабо поддерживаются работниками, коллективом.

Более легко проходят изменения на предприятиях, использующих концепции холизма и анимализма, для которых характерно рассмотрение предприятия как целостной системы, в которой сбалансированы производственные, воспроизводственные и маркетинговые процессы. Пользуется уважением коллектив и его работники, где сложилась корпоративная культура, имеет место духовное начало, придающее активность и целенаправленность деятельности предприятия как живого организма, способного к внутренней оценке. Имеет место совпадение или векторная однонаправленность интересов собственников, менеджмента, наемных работников.

Вместе с тем, если «душа» коллектива сосредоточена в руководстве, то изменения легче реализовать на малых и средних предприятиях, на крупных предприятиях желательно изменения перемещать на максимально возможно низкие уровни управления и подразделения. Это позволит расширить круг участников изменений, привлечь их к новациям, сохранить корпоративную культуру даже при смене собственников и топ-менеджмента.

В организациях, построенных по лидерскому типу, роль первого руководителя является решающей в изменениях. Руководители, открытые для изменений, увлекают своими установками персонал предприятия.

Персонал, как и руководители, по мнению многих специалистов [12], делится на новаторов-разработчиков и новаторов-реализаторов. Новаторы-разработчики обладают способностью создать новшество, воспринять новшество и доработать его, развить, приспособить к своим конкретным условиям. Как правило, новаторы мотивированы самим процессом творческой работы. Не случайно в 90-е годы многие отечественные ученые продолжали свои работы месяцами, а то и годами, не получая заработной платы. Известный лауреат Нобелевской премии Н. Винер говорил, что ученый готов платить за возможность своей творческой научной работы (следует отметить, что говорилось о западных ученых, большинство которых относятся к среднему классу и материально обеспечены – авт.).

Новаторы-реализаторы способны осуществить новшество, то есть перевести новшество в ранг нововведения. Это облегчает работу новаторов-разработчиков. Для смягчения сопротивления инновациям в проектные группы и в подразделения по внедрению новаций (лаборатории механизации и автоматизации, лаборатории научной организации труда, временные целевые творческие группы и др.) вводят разработчиков.

Люди, участвующие в разработках, принятии решений и обсуждающие, что и как предстоит изменить, легче переносят преобразования, поддерживают их и благодаря своему участию в этих процессах изменяются сами. Поэтому важнейшей задачей для минимизации сопротивления изменениям является

формирование достаточно высокой вовлеченности индивида, группы, коллектива в изменения. Управление формированием вовлеченности включает:

тщательно продуманные и эффективные системы действий по привлечению, отбору и обучению кадров;

высокий уровень функциональной гибкости, позволяющей избежать потенциально жестких должностных требований, расширять делегирование полномочий;

сокращение числа иерархических уровней и разницы в статусе, формирование постоянного диалога между исполнителями и управленцами;

использование новых форм оценки и оплаты труда (выплаты по результатам, участие в прибылях, приобретение акций);

высокую степень вовлеченности и участия персонала в управлении, в повышении качества;

образование самоуправляемых команд из высшего руководства с привлечением коллектива работников, которое определяет цели и стандарты успеха предприятия;

формирование постоянного диалога между исполнителями и управленцами;

разработку программ по созданию благоприятного климата коллектива, кодекса корпоративной культуры и ответственности;

формирование системы состязательности стимулов, коллективной и бригадной организации и оплаты труда, коллективной и индивидуальной ответственности за количество, свое-

временность и качество выполняемых работ;

формирование у людей способности и потребности работать в команде, в командах;

создание системы непрерывной подготовки и повышения квалификации специалистов, работников;

разработку форм сотрудничества государства, крупного, среднего и малого бизнеса;

разработку на предприятии системы учета и регулирования транзакционных издержек для влияния на уровень сопротивления изменениям оппортунизма;

формирование системы социального партнерства, равной ответственности и равных потерь на уровне отношений индивидов, групп работников, внутри предприятий, между предприятиями, между властью, бизнесом и гражданскими институциями.

Решение проблемы минимизации сопротивления и оппортунизма изменениям на предприятии может заключаться в использовании организационных, экономических и неэкономических методов мотивации инициативой, творческой деятельности индивидов, групп, коллективов. Для этого целесообразно активизировать, восстановить или создать на новой основе творческие организации и группы: кружки качества, общества рационализаторов и изобретателей, научно-технические общества, общественные конструкторские бюро, группы прогрессивных форм организации и оплаты труда и др.; структурные подразделения по новой технике, механизации и автоматизации, научной организации труда и т.п. Организовать соревнования, постоянные смотры и конкурсы по указанным направлениям. Материальная база таких институций может формироваться за счет отчислений им 15-20% экономии, полученной в результате использования новаций и инноваций, поддержки различных фондов. Новаторская деятельность должна учитываться при профессиональном движении и карьерном росте участников. Именно новаторов следует выдвигать и направлять на обучение в различные учебные заведения, организации по повышению квалификации, школы менеджмента и др. Нуждаются в восстановлении территориальные центры и отраслевые учреждения по повышению квалификации и мастерства работников. Специалисты утверждают, что если в течение трех лет 70 % работников предприятия не повысили свою квалификацию, то предприятие начинает терять прибыль [13, 177].

Несмотря на наблюдающуюся деградацию образования, науки, инновационной деятельности в Украине все еще имеется достаточно высокий образовательный и научный потенциал, использование которого может существенно активизировать инновационную деятельность предприятий, смягчить сопротивление изменениям на предприятиях.

Так, по данным международных организаций по уровню письменности взрослого населения, Украина в 2009 г. занимала шестое место в мире среди 182 обследованных

государств [14], по доступности к высшему образованию – 17 место из 131 страны (2008 г.), способность к инновациям – 40 место, по охвату обучением (90 % взрослого населения) – 32 место из 182 стран, по индексу глобальной конкурентоспособности 73 место из 131 страны, по индексу человеческого развития (оценка ПРООН) – 85 место из 182 стран [6, 363-364]. Как следует из приведенных данных, Украина все еще сохраняет довольно приличные позиции, которые могут стать достаточной основой и исходным пунктом дальнейшего инновационного развития, изменений на предприятиях.

Существенную поддержку в минимизации издержек от сопротивления изменениям может оказать обоснованный выбор теории поведения и потребностей, влияющих на отношение работников к труду вообще, к изменениям в частности. Среди многочисленных направлений и школ мотивации составители украинской экономической энциклопедии [15, 491] выделяют:

- теорию потребностей А. Маслоу;
- теорию – х,у – Мак Грегора;
- теорию – Z-A – Уильяма Оучи;
- теорию двух факторов Герцбергера;
- теорию продуктивности Мак Клейдена;
- теорию ожиданий Врума и др.

В зарубежной и отечественной экономической литературе достаточно детально рассмотрены преимущества и недостатки названных и других теорий мотивации. Следует лишь отметить, что они разрабатывались применительно к развитым экономическим странам с социально ориентированной рыночной экономикой, где достаточно высокий уровень доходов населения и наемных работников, до 60-70 % населения составляет средний класс, имеет место более или менее удачное сочетание в развитии предприятий рыночных элементов саморазвития и саморегулирования с государственным регулированием. Поэтому главный тезис западных теорий мотивации об обязательности удовлетворения потребностей первичного более низшего уровня (потребности в пище, воздухе, отдыхе и др.) при переходе к более высоким потребностям (психологические или социально-психологические потребности) не являются актуальным и не привлекает особого внимания, дискуссий в постсоциалистических странах.

В Украине, как и в других постсоциалистических странах, довольно высокий уровень развития интеллектуальных потребностей, который сочетается с низкой степенью удовлетворения первичных, физиологических потребностей. Так, в среднем за месяц в 2008 г. семейный бюджет использовался в основном на удовлетворение первичных потребностей (см. таблицу), при этом уровень реализации высших потребностей оставался достаточно высоким, в достаточно высокой по уровню доходов Донецкой области [16].

Если исходить из теорий иерархии потребностей, то при таком наличии и использовании доходов могут удовлетворяться лишь потребности первичные. На развитие и удовлетворение вторичных (духовных) потребностей практически средства отсутствуют (3,4 и 0,5%). Снижение заработной платы в 2009 г. на 10% еще усугубило ситуацию. И все же потребности более

Таблица

*Использование семейного бюджета населения
Донецкой области*

Показатели	Данные ГУ статистики в Донецкой области	Социологические обследования
Продукты питания	50,7	55,0
Непродовольственные товары	21,2	1,5
Непотребительские расходы	6,7	5,0
Охрана здоровья	2,2	8,0
Коммунальные платежи	8,0	20,0
Транспорт и связь	4,0	7,0
Одежда и обувь	3,8	3,0

Отдых и культура	3,4	0,5
Итого	100,0	100,0

высокого, интеллектуального, духовного уровня сохраняются у населения Украины и частично удовлетворяются. Данный феномен можно объяснить, если использовать подход российских ученых, основанный на «Методике двойной мотивации» Л.С. Выготского, изложенной в его работе 1924 г.

«Учение об эмоциях» [17, 90-318]. В отличие от теорий западных ученых, построенных на жесткой иерархии последовательности удовлетворения потребностей от низших к высшим, Л.С. Выготский и его последователи доказали, что в психике человека имеются два параллельных уровня развития – низший и высший, которые определяют параллельное развитие высших и низших потребностей человека. Механизмы удовлетворения этих потребностей также параллельны, что свидетельствует о том, что удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого невозможно.

Поэтому параллельно с удовлетворением (полным или частичным) первичных потребностей происходит и должно происходить хотя бы частичное удовлетворение высших потребностей. Имеется и другая закономерность, в соответствии с которой развитые потребности высшего уровня могут вести к ограничению индивидом своих первичных потребностей. Это доказывает многовековая история большинства гуманных религиозных течений мира, особенно христианства.

Исходя из этого справедливы высказывания многих специалистов о том, что несмотря на всё ещё сравнительно низкий уровень заработной платы, использование её преимущественно на удовлетворение первичных потребностей, настало время уделить достаточное внимание нематериальному стимулированию в целях удовлетворения потребностей высшего уровня. В производстве эти потребности связаны с инновациями, новациями, изменениями в организации производства, управлении, технологии, повышением личной ответственности за результаты труда, принимаемые решения. Такая деятельность является на производстве единственной возможностью полного самовыражения и самореализации личности, одновременно приводит к снижению сопротивлений изменениям.

Выводы. Современная экономическая наука и практика имеют как теоретическую базу, так и практический опыт учета эффекта (издержек) сопротивления и шовинизма изменениям, направлениями минимизации которых могут быть:

использование в формировании систем мотивации изменений теории параллельного развития и удовлетворения низших и высших потребностей Л.С. Выготского;

выделение в составе транзакционных издержек расходов на минимизацию издержек эффекта сопротивления и шовинизма, мониторинг и управление ими;

согласование интересов всех, кто вовлечен в изменения, обеспечение их векторной однонаправленности;

использование кризиса и высвобождаемого времени для обучения и повышения квалификации работников, формирование коллективов единомышленников и команд, способных преодолеть спад и быстро реализовать накопленный опыт работы уже на фазе оживления и подъема;

восстановление на предприятиях творческих коллективов и групп, специализированных подразделений по автоматизации и механизации, новой технике, НОТ, организация их состоятельности, использование приемлемых форм морального и материального стимулирования.

К инновационным процессам следует готовить персонал не только как к конкретным нововведениям, а вырабатывать у людей установку на новшества как нечто постоянное и неизбежное, мотивировать участников нововведений. Готовить персонал путем изучения и анализа планов, программ, бизнес-планов этих изменений, их обеспечения (экономического, неэкономического, социального).

В стратегии и тактике развития предприятия следует ориентироваться на концепции холизма и анимализма, развитие корпоративной культуры, ответственности всех работников предприятия.

Подкреплять заинтересованность одних и пытаться заинтересовать либо преодолеть сопротивление других, не сводя шовинизм к нововведениям к консерватизму или злему умыслу конкретных лиц, поскольку это объективный процесс. Развитие и удовлетворение потребностей высшего уровня существенно минимизирует сопротивление изменениям.

Исследования проблем сопротивления и шовинизма нововведениям и изменениям нуждаются в детальных совместных исследованиях экономистов, социологов, психологов, практических работников (собственников, менеджеров, других работников).

Литература

1. Wierzticki A.P. Megatrendy cywilizacji informacyjnej u progu XXI wieku / A.P. Wierzticki // *Perepektywy awangar dowichdziedzin nauki i technologii do roku 2010.* – Warszawa, 1999. – Р. 11-19.
2. Экономика и управление в зарубежных странах (по материалам иностранной печати) // *Информационный бюллетень.* – М.: ВИНТИ. – 2001. – №8. – 57 с.
3. Булеев И.П. Предприятие в системе общественных отношений: институциональный аспект: моногр. / И.П. Булеев // *Ин-т экономики пром-сти.* – Донецк, 2006. – 424 с.
4. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / П. Друкер; пер. з англ. – К., 1994. – 319 с.
5. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер; пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс». – 2001. – 272 с.
6. Соціально-економічний стан України: наслідки для народу та держави: Національна доповідь / за заг. ред. В.М. Гейця [та ін.] – К.: НВЦНБУВ, 2009. – 687 с.
7. Губерная Г.К. Блеск и нищита инноваций / Г.К. Губерная // *Економіка промисловості.* – 2007. – № 4. – С. 77-84.
8. Захарченко В. Центры сопротивления переменам на фирме / В. Захарченко, Н. Красностановова, С. Мардар // *Бизнес-информ.* – 1998. – № 20.
9. Greiner L.E. Evolution and Revoution Organizations Grow. *Harvard Business Review.* July-August, 1972.
10. O'Connor C. A. *The Nadbook For Organizational Change* Mcgrow-Hill Book Co, 1993.
11. Реформирование предприятия – путь к реформированию экономики: круглый стол // *Проблемы теории и практики управления.* – 2000. – №6. – С. 92- 94.
12. Александрова О.Н. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Корпоративная программа «Евро-менеджмент». – М.: АНХПРФ, ВШКУ, 2003. – 30 с.
13. Страна не выученных уроков: круглый стол // *Экономические стратегии.* – 2009. – №4. – С. 172-183.
14. Human Development Report 2009 / UNDP [Electronic resource].- Mode of access: http://hdrstats.undp.org/en/countries/country-fact-sheets/cty_fs_UKR.html.
15. Економічна енциклопедія: у 3-х томах. – Т. 2 / відп. ред. С.В. Мочерний. – К.: Академія, 2002. – 952 с.
16. Доходы украинцев упали. Что будет дальше // *Дон-басс.* – 2009. – 10 сент.
17. Выготский Л.С. Учение об эмоциях. Историко-психологическое исследование / Л.С. Выготский / *Собр. соч.:* в 14 т., т. 6. Научное наследство. – М.: Педагогика, 1984. – 400 с.

Представлена в редакцию 16.12.2009 г.