

ОСОБЛИВОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ДЕМОКРАТІЇ В УПРАВЛІННІ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ В ЕКОНОМІЧНО РОЗВИНУТИХ КРАЇНАХ

У статті проведено теоретичне дослідження особливостей виробничої демократії в управлінні соціально-трудовими відносинами в економічно розвинутих країнах.

Ключові слова: виробнича демократія, соціально-трудові відносини, наймана праця.

In the article theoretical research of features of production democracy is conducted in management social-labour relations in the economic developed countries.

Keywords: industrial democracy, social and labor relations, wage labor.

Ринкова система господарювання працює ефективно лиш при умові, надання можливості громадянам брати участь в управлінні, у вирішенні державних і господарських справ та обмеженої кількості зовнішніх факторів, що здійснюють втручання в економіку підприємств і управлінську діяльність на виробничому рівні. Водночас, вона забезпечує свободу капіталу, що є необхідною умовою економічної демократії. Разом з тим, наявність необмеженої економічної свободи призводить до накопичення у невеликої кількості осіб значної частки економічних ресурсів. Надмірна концентрація капіталу в одних руках та жорстке обмеження дій найманих працівників в управлінні виробництвом, призводить до відчуженості від праці та її кінцевих результатів безпосередніх виробників, провокує постійний антагонізм між працею і капіталом. Такий підхід не сприяє розвитку виробничої демократії, завдяки якій відбувається оптимізація відносин між найманими працівниками і роботодавцями.

Аналіз наукової літератури свідчить, що науковці і практики [1, 3, 14-16] активно досліджують теоретичні й практичні проблеми розвитку виробничої демократії, форми її прояву та економічні наслідки для підприємств. Цій темі присвячено чимало робіт таких українських авторів, як: Барматова С.П., Богиня Д.П., Безсмертних В.Г., Данюк В.М., Воронкова В.Г., Грیشнова О.А., Дорофійенко В.В., Довгань Л.Є., Йохна М.А., Качан Є. П., Кальянов А.В., Колот А. М., Кочетков А. П., Мамутов В.К., Немцов В.Д., Осовська Г.В., Осовський О.А., Семів Л.К., Стадник В.В., Сімок Г.Ф., Хміль Ф.І. та ін.

Однак, не зважаючи на активні наукові пошуки у цьому напрямі, комплексне дослідження науково-методичних засад розвитку виробничої демократії (ВД) в управлінні соціально-трудовими відносинами на виробничому рівні не завершено.

Необхідність вивчення тенденції щодо розвитку ВД в управлінні соціально-трудовими відносинами, потребують проведення теоретико-методологічного дослідження сутнісно-змістовної характеристики, розкриття її особливостей і формування відповідних моделей в економічно розвинутих країнах, на основі узагальнення й систематизації еволюції наукових поглядів та діючої практики, що є метою даної роботи

Слід зазначити, що між розвитком виробничої демократії на виробничому рівні і становленням демократії, як форми держави спостерігається зв'язок, який полягає у тому, що демократизація взаємодії суб'єктів соціально-трудових відносин (СТВ) залежить від загального розвитку демократії у країні. Водночас, розвиток виробничої демократії суттєво впливає на демократизацію суспільства і навпаки. Очевидно, що процес демократизації не існує без активної участі найманих працівників в управлінській та господарській діяльності де забезпечуються їм права і свободи, відповідно до національних і міжнародних стандартів.

Вчений Колот А.М. [16] звертає увагу на те, що між тенденціями розвитку відносин між суб'єктами СТВ, а саме у наданні прав найманим працівникам щодо участі в управлінні виробництвом - з однієї сторони і сучасними тенденціями технічного переоснащення виробництва, підходів щодо оплати праці і якості людського потенціалу - з другої сторони, існує безпосередній зв'язок. Він зазначає, що участь найманих працівників в управлінні виробництвом слід розглядати як нову форму взаємовідносин в соціально-трудої сфері, і яка в економічно розвинутих країнах відіграє суттєву роль в розвитку демократії на виробничому рівні.

Досліджуючи теорію держави і права, відомий український вчений Скакун О.Ф. у своїй роботі [17], сформував поняття демократії її функцій та принципи. Функції демократії він розглядає як «...основні напрямки її впливу на суспільні відносини, метою яких є підвищення соціально-політичної активності громадян в управлінні суспільством і державою.» [17 с.150].

До загальних функцій він відносить:

- організаційно-політичну;
- регулятивно-компромісну;
- суспільно-стимулюючу;
- установчу;
- контрольну;
- охоронну.

Виходячи з функцій, він визначає принципи демократії як «...- незаперечні вихідні вимоги, які ставляться до всіх учасників політичної діяльності, тобто до суб'єктів демократії.» [19 с.150].

До основних принципів демократії науковець відносить:

- політичну свободу;
- рівноправність громадян;
- виборність органів держави і постійний контакт із ними населення;
- поділ влади;
- прийняття рішень за волею більшості при обов'язковому дотриманні прав меншості;
- плюралізм.

Використовуючи системний підхід, Скакун О.Ф. у своєму дослідженні, розглядає суспільство як систему «...взаємодії людей, що пов'язані між собою інтересами у сфері виробництва, обміну, споживання життєвих благ і встановлюють межі поведінки в спільних інтересах за допомогою соціальних норм (у тому числі — юридичних)» [17 с. 58]. Він робить висновок, що з розвитком економічних, культурних, правових і політичних відносин між людьми, розпочинається становлення громадянського суспільства, як системи «... взаємодії в межах права вільних і рівноправних громадян держави, їх об'єднань, що добровільно сформувалися та перебувають у відносинах конкуренції і солідарності, поза безпосереднім утручанням держави, покликаної створювати умови для їх вільного розвитку.» [17 с. 58]. Поняття «громадянське суспільство» має дуже давнє походження, його природу можна пов'язати не тільки з виникненням держави, а також із поділом суспільства на державну й недержавну сфери людської життєдіяльності. Автори праці [18] стверджують, що громадянське суспільство - це зв'язуюча ланка між окремими індивідами та державою як вищою формою людської організації.

Досліджуючи сутність громадянського суспільства, російський науковець Василик М.А. [19] стверджує, що економічну основу складає суверенітет індивідуальних власників

і різноманіття форм власності, яким забезпечені законодавчі гарантії безпеки. В економічній сфері складовими громадянського суспільства є суб'єкти підприємницької діяльності з різною формою власності, а також колективи найманих працівників.

Важливу роль у формуванні уявлень про демократію та громадянське суспільство відіграв німецький філософ Гегель, визначивши його як сферу дії приватного інтересу. Він вважав, що громадянське суспільство й держава водночас і самостійні, і взаємодіючі інститути. Це суспільство разом із родиною складають базис держави. Гегель зробив спробу філософського осмислення відмінності між громадянським суспільством і державою. На думку філософа «В гражданском обществе каждый для себя – цель, все другие суть для него ничто. Но без соотношения с другими он не может достигнуть объема своих целей» [20, с. 228].

Російський учений, політолог Мігранян А. М., досліджуючи практику розбудови громадянського суспільства, звернув увагу на те, що громадські організації й об'єднання як складові громадянського суспільства виникають спонтанно. Без участі держави громадянське суспільство перетворюється на самостійний самоорганізуючий і саморегулюючий організм суспільного життя. Громадянське суспільство, за А. Міграняном «... это сфера спонтанного самопроявления свободных индивидов и добровольно сформировавшихся ассоциаций и организаций граждан, которая ограждена необходимыми законами от прямого вмешательства и произвольной регламентации деятельности этих граждан со стороны органов государственной власти...» [21, с. 446].

На думку І. Канта [22], становлення демократії і громадянського суспільства, відбувається у відповідності до наступних критеріїв:

людина все має створювати власними силами й повинна відповідати за створення; зіткнення людських інтересів і необхідність їхнього захисту є спонукальними причинами самовдосконалення людей;

громадянська свобода, законодавчо забезпечена правом, є необхідною умовою самовдосконалення, гарантією збереження й піднесення людської гідності.

І. Кант робить висновок про те, що для людства найбільшою проблемою, яку необхідно вирішити є впровадження демократичних принципів у взаєностосунки між суб'єктами СТВ [22].

Проведене дослідження показало, що наявність фундаментальних прав і свобод людини є базовим критерієм щодо розвитку демократії. До того ж, європейська практика становлення демократії не допускає наявності дистанції між продекларованими правами та їх практичною реалізацією. Проте, як показує теорія і практика взаєностосунків між окремими людьми і соціальними групами, можна зробити висновок, що проблема прав людини, завжди буде мати місце, оскільки права та свободи завжди знаходяться у протиріччі.

Разом з цим, світовий досвід практики соціально-трудових відносин свідчить, що всі намагання щодо ефективного і безболісного проведення необхідних змін в умовах трансформації соціально-економічної і політичної систем приречені на невдачу, якщо в управлінні та реалізації прийнятих рішень, не брали участь наймані працівники. Тільки створюючи сприятливі умови щодо розкриття творчого людського потенціалу можна прискорити розвиток демократичних процесів у площині взаємовідносин між суб'єктами СТВ.

Аналіз проведених досліджень [15-22] указує на те, що фактори які визначили процес становлення соціально-правової держави однаково впливають на розвиток демократичних процесів, як в цілому у суспільстві, так і на всіх рівнях економічної системи господарювання, у тому числі й на виробничому. На думку цих авторів,

становлення сучасної демократії пов'язане з розвитком нових форм економіки та формуванням нової системи світогляду і цінностей, в основі, яких лежить ідея переходу від конфронтаційного типу соціально-трудових відносин до змагально-партнерських.

Як свідчить світовий досвід, в економічно розвинутих країнах відбулися суттєві зміни у технічному оснащенні виробництва і структурі праці.

Головною метою економічної стратегії і системи матеріального стимулювання виробничого комплексу, стало випуск якісної і конкурентоспроможної продукції. При цьому ставиться задача ефективного використання як устаткування, так і робочого часу. Це означає що відбувся перехід від екстенсивних методів господарювання до інтенсивних.

Отже, в умовах змін, що відбуваються в соціально-економічному середовищі, для виробництва якісної продукції необхідна не тільки якісна робоча сила, але й впровадження більш демократичних форм та видів взаємодії між суб'єктами СТВ, що сприяє підвищенню економічної ефективності підприємств.

Таким чином, збільшення прибутку досягаються нині не тільки шляхом збільшення обсягів виробництва із залученням додаткових ресурсів, а й на основі демократизації взаємовідносин між найманими працівниками та роботодавцями у процесі виробництва. Слід зазначити, що демократизація взаємовідносин є найбільш дійовим засобом активізації людського фактору і використання людського потенціалу. При цьому, використання існуючого кваліфікаційного і творчого потенціалу працівників має повністю залежати від наукової обґрунтованості і вибору форм та методів управління стосовно взаємодії між суб'єктами СТВ.

Перехід від екстенсивних до інтенсивних методів господарювання в 20-30-і рр. і неспроможність адміністративної системи управління, сприяли пошуку нових форм управління. В процесі еволюції технічного переоснащення виробництва і підходів щодо оплати праці, склалося розуміння того, що для збереження діючої економічної системи необхідно переосмислити місце і роль найманого працівника на підприємстві, тобто віднайти нові форми та методи мотивації і співпраці між суб'єктами СТВ. Прагнучи виразити свою підвищену увагу до людських ресурсів, світовий капіталізм розпочав пошук шляхів стосовно зближенню позицій між найманими працівниками і роботодавцями. Так, в зазначений період з'явилися американська модель управління, де розпочала свій розвиток виробнича демократія.

Дослідження цієї моделі вивчається науковцями уже тривалий час, адже саме в США вперше сформувався наука і практика менеджменту.

Американська модель побудована на основі класичної школи і принципах управління, які сформував видатний французький теоретик і практик менеджменту початку ХХ ст. А. Файоль [12].

Американські науковці і практики Лютер Г'юлік і Ліндал Урвік [23] активно сприяли розвитку основних положень класичної школи. Вони розробили принципи побудови формальної організації, на базі яких формувалась адміністративна структура і моделі для елементів адміністративного управління. Розвиток цієї школи сприяв формуванню інших напрямків в американській теорії управління.

Даючи сутнісно-змістовну характеристику американської моделі автори [16, 24], роблять висновок, що історичними передумовами її побудови є:

наявність капіталістичних ринкових відносин;

індустріальний спосіб організації виробництва, який полягає в забезпеченні максимуму продуктивних можливостей шляхом безперервного випуску таких продуктів, які можуть виготовлятися з сировини за допомогою механічно скоординованої роботи певної кількості людей;

корпорація як основна форма підприємництва, у якій акціонери мають право на частину прибутку у вигляді акцій.

Корпорації прийшли на зміну дрібним підприємствам, в яких засоби виробництва належали власникам капіталу, і де вони повністю контролювали діяльність найманих працівників. Корпорації значно послабили диспропорції в економіці і послабили зацікавленість працівників у більш ефективному використанні засобів виробництва, економії електроенергії, сировини, зниження плинності робочої сили тощо.

З метою пошуку шляхів зближення інтересів найманих працівників і акціонерів, в корпораціях розпочали застосовуватися елементи виробничої демократії. Так, майже 25% американських фірм із чисельністю працівників понад 500 осіб мають у своїй структурі ради робітників або спільні комітети працівників і адміністрації; розробляються програми підвищення «якості трудового життя», за допомогою яких працівники корпорації залучаються до розробки стратегії її розвитку, обговорення питань раціоналізації виробництва, вирішення різноманітних зовнішніх і внутрішніх проблем; до вищих органів управління фірм делегуються представники найманих працівників [14].

Як зазначають автори [14] в США на виробничому рівні розпочалася практика формування бригад, у яких найманим працівникам надана можливість самостійно розподіляти між собою обов'язки, установлювати порядок роботи, та контролювати стан засобів виробництва і якість виготовленої продукції. Наймані працівники створених бригад приймають участь в обговоренні питань, які стосуються підвищення якості продукції і продуктивності праці. Проте така форма виробничої демократії не одержує активної підтримки, тому, що її впровадження вимагає корінних змін в підходах до управлінської діяльності менеджерів, які ретельно дбають збереження за собою головної функції – контроль за працівниками. Разом з тим, характеризуючи американську модель управління, слід відмітити, що вона орієнтована на корпорацію, як організаційно-правову форму приватного підприємництва, в якій з'явилися наступні елементи виробничої демократії:

- участь працівників в управлінні працею та якістю продукції на рівні цеху (дільниці);
- створення робітничих рад або спільних комітетів працівників і менеджерів;
- запровадження систем участі персоналу в прибутках;
- участь представників найманої праці в роботі рад директорів корпорації.

Вивчаючи світовий досвід розвитку виробничої демократії вчені [3, 14-16, 24], звертають увагу на японську модель управління, яка орієнтована на людський чинник і традиції, що склалися у цій країні.

Цікавим з наукової точки зору є те, що у цій моделі, соціально-трудові відносини на виробничому рівні базуються на принципі «безстрокового найму». При цьому, за найманим працівником зберігається місце роботи до досягнення пенсійного віку.

У цій моделі, до елементів виробничої демократії, можна віднести шанобливе відношення до працівника, яке передбачає системний підхід щодо його заохочення в залежності від періоду роботи на підприємстві та результатів діяльності, а також періодичного підвищення кваліфікації і кар'єрного росту, що стимулює працівника до належного виконання своїх обов'язків та підвищує відповідальність за якість виготовленої продукції.

Як відмічають автори [3, 14-16, 24], ця модель побудована таким чином, що в центрі уваги завжди є - людський потенціал, а в основі системи господарювання закладено традиції групової згуртованості, що історично склалися у країні, і природжена ментальність народу, щодо випуску доброякісної продукції. При цьому, вони завжди

дбайливо ставляться до економії ресурсів, що є характерною рисою цієї нації. У той же час, відмічення трудових успіхів працівника, заохочення трудової діяльності та визнання його заслуг, просування по службових сходах, професійна перепідготовка не тільки активізують діяльність кожного працівника, але й формують комфортний соціально-психологічний клімат в колективах.

До особливості японської моделі необхідно віднести командний підхід щодо управління людським потенціалом, в основі якого принцип управління не одною особою, а групою. Практика взаємовідносин між людьми указує на те, що їх поведінка залежить від потреб, але для японських найманих працівників на першому місці завжди є командні потреби, тобто підпорядкування старшому за віком, приналежність до команди, місце працівника в команді, відношення членів команди, що його оточують. У зв'язку з цим, оплату праці вони сприймають через призму командних результатів діяльності. Шанобливе ставлення до працівника, оплата праці, «безстроковий найм», посадове просування персоналу за старшинством, командна робота в групах – це складові корпоративного духу фірми, який є однією із форм виробничої демократії на підприємстві.

Вивчення сутнісно-змістовної характеристики японської моделі дозволяє зробити висновок, що до факторів, які сприяють розвитку демократизації управління СТВ на виробничому рівні відносяться:

- національні традиції та людські цінності - як форма взаємодії;
- командний підхід щодо прийняття і реалізації рішень, як на цеховому рівні, так й на виробничому;
- метод колективної взаємодії і відповідальності щодо організації виробничого процесу та результатів діяльності на виробничому рівні.

Зазначені фактори, створюють умови щодо розвитку форм і методів виробничої демократії на виробничому рівні.

Як свідчить європейський досвід, в економічно розвинутих країнах Європи командний підхід, в частині взаємодії суб'єктів СТВ, також набув свого розвитку. Європейські науковці зробили суттєвий вклад в формування нових підходів щодо управління людським персоналом, особливо з позиції «соціальної людини». Слід зазначити, в практичній діяльності підприємств Англії, Голландії, Норвегії, Швеції, Німеччини, Іспанії, Португалії, Великої Британії і інших країн західної Європи активно розпочалося застосування форм і методів виробничої демократії, які передбачають участь найманих працівників в управлінні підприємством.

На думку українських вчених Колота А. М., Слободянюка А.В. [3, 16, 24], активний розвиток виробничої демократії, відбувся у Німеччині, Іспанії, Португалії, Великій Британії та Італії. Так, однією із форм виробничої демократії у Великій Британії та Італії набула система укладання колективних договорів. У Німеччині сформувалася система участі працівників в управлінні виробництвом, яка включає створення виробничих рад, та делегування представників найманих працівників в наглядові ради і ради управляючих. В основі системи участі працівників в управлінні виробництвом в Португалії, є створення комісій найманих працівників, які мають право контролю за діяльністю підприємством і право участі у розробці перспективних планів його розвитку. Таким чином, система представництва найманих працівників в керівні органи підприємств, як елемент виробничої демократії, набула широкого застосування у практичній діяльності підприємств європейських економічно розвинутих країн.

Отже, у процесі практичної діяльності, методом проб і помилок, в Європі були напрацьовані форми і методи виробничої демократії, впровадження яких зумовило підвищити роль найманого працівника у досягненні головних завдань підприємств.

Результати теоретичного вивчення особливостей виробничої демократії в управлінні соціально-трудовими відносинами в економічно розвинутих країнах показали, що:

виробнича демократія, в економічно розвинутих країнах, розпочала своє формування у процесі боротьби, за свої права, найманих працівників з капіталом;

між розвитком виробничої демократії на виробничому рівні і становленням демократії, як форми держави спостерігається зв'язок, який полягає у тому, що демократизація взаємодії суб'єктів соціально-трудових відносин (СТВ) залежить від загального розвитку демократії у державі. Разом з тим, розвиток виробничої демократії суттєво впливає на демократизацію суспільства і навпаки;

процес демократизації управління СТВ не існує без підвищення якості людського потенціалу і активної участі найманих працівників в управлінні державними та господарськими справами, де забезпечуються їм права і свободи, відповідно до національних і міжнародних стандартів;

розвиток виробничої демократії в управлінні СТВ залежить від процесів еволюції технічного переоснащення виробництва і підходів щодо впровадження стандартів якості життя людини на рівні держави та суб'єктів господарської діяльності,

Пройшовши довгий шлях, процес формування виробничої демократії в управлінні соціально-трудовими відносинами, здобув свій розвиток в найрізноманітніших формах, видах та методах взаємодії найманих працівників і роботодавців. На сучасному етапі розвитку виробничої демократії в управлінні СТВ особливе місце займають:

корпоративна культура [25], як форма управління суб'єктами СТВ, що дозволяє на базі людських цінностей мобілізувати їх на якісне виконання обов'язків. І сприяє активності людського персоналу та пошуку компромісів, з метою підвищення конкурентоспроможності, адаптивності і ефективності виробництва;

соціальна відповідальність бізнесу [41], як форма пошуку взаємопорозуміння між суб'єктами соціально-трудових відносин, та відповідального ставлення компаній щодо забезпечення гідних умов праці на робочих місцях і покращення якості життя найманих працівників, відповідно до міжнародних стандартів.

соціальний діалог [41], як метод врегулювання колективно-трудових спорів, розбіжностей між суб'єктами соціально-трудових відносин на виробничому рівні.

Виробнича демократія – це сукупність форм і методів, управління людським потенціалом на виробничому рівні.

Література:

1. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С.О. та ін. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, М., С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. -К.: КНЕУ, 2004. -398 с.
2. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С.О. та ін. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, М., С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. -К.: КНЕУ, 2004. -398 с.
3. Блази Дж.Р.,Круз Д.Л. Новые собственники (наемные работники – массовые собственники акционерных компаний). – М.: Дело, 1995. –320 с.
4. Колот, А. Розвиток виборчої демократії як чинник удосконалення соціально-трудових відносин [Текст] / А. Колот // Україна: аспекти праці. - 2001. - №6. - С. 21-28.
5. Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие для студентов вузов.- М.: Академический Проект, 2002. -560 с. (Серия «Gaudeamus»)]
6. Немцов В.Д., Довгань Л.С., Сімок Г.Ф. Менеджмент організацій: Навч. Посібник. – К : ТОВ «УВПК», «ЕксОб»,.2000. – 392 с.
7. Туленков М. В. Вступ до теорії і практики менеджменту: навч. Посібник.- К.: МАУП, 1998. – 136 с.
8. Мельник П.В., Філоненко М.М., Гацька Л.П., Кошарська Н.Е.Менеджмент: Навч. посібник. – Ірпінь: Академія ДПС України, 2001.-154 с.

9. Maslow A. The Farther Reaches of Human Nature. Harmondsworth: Penguin, 1971, А.Маслоу. Новые рубежи человеческой природы. М.: Смысл, 1999 Терминологическая правка В.Данченко К.: PSYLIB, 2003. Пер. на рус. язык Балл Г., Попогребский А.
10. Кравченко, А. И. Классики социологии менеджмента: Ф. Тейлор, А. Гастев. СПб, 1998. 319 с.
11. Дорофієнко В.В. Управління персоналом [текст]: навч. вид. у 2-х кн. / В.Дорофієнко, Ю.М.Комар, Н.Л.Сапельнікова; за заг. ред. С.Ф.Поважного; ДонДУУ.-Донецьк: СПД Купріянова В.С.,2010. Кн.1: текст]: підручник; зат. М-вом освіти і науки України.-2010.-425 с.
12. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 464 с.
13. Файоль А. Общее и промышленное управление. 1916. Пер. на рус. язык Бабина-Кореня Б.В., 1923.
14. Віноградська О.М., Віноградська Н. С., Шевченко В. С., Менеджмент: Навч. посіб. для студентів усіх форм навчання спеціальності 0501 – «Економіка і підприємництво» – Харків: ХНАМГ, 2008. -159 с.
15. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту. Навчальний посібник / К.: "Кондор", 2006.- 664 с.
16. Осовська, Г.В. Концепція "виробничої демократії" [Текст] : Управління приватними корпораціями через контрольовані робітниками виробничі ради / Г.В. Осовська, О.А. Осовський // Основи менеджменту [Текст] : Підручник / Г.В. Осовська . – 3-є вид., перероб. і доп. . – К. : Кондор, 2008.
17. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник.- К.: КНЕУ, 200 2.- 345 с.
18. Скакун О.Ф. Теорія держави і права: підруч. / Пер. з рос. — Харків: Консум, 2001. — 656 с.
19. Державне управління в Україні : наукові, правові, кадрові та організаційні засади : [навч. посіб. / За заг. ред. Н.Р. Нижник, В.М.Олуйка]. – Львів : ВНУ «Львівська політехніка», 2002. – 352 с.
20. Василик М.А. Политология. Москва, издательство Гардарики, 2006.-588 с.
21. Гегель Г.В. Философия права / Г.В. Гегель. – М., 1990. – С. 228.
22. Мигранян А. М. Гражданское общество / А. М. Мигранян / 50/50. Опыт словаря нового мышления. – М., 1989. – С. 446.
23. Кант И. Сочинения : на немецком и русском языках. Т.1: Трактаты и статьи (1784-1796) / Иммануил Кант. – М. : Камі, 1994. – 584 с.
24. Кузнецова Н. В.История менеджмента / Н. В. Кузнецова. Из.ДВГУ. – Владивосток. 2001. – 216 с.
25. Слободянюк, А.В. Психологія управління та конфліктологія [Текст]: навчальний посібник для практичних та семінарських занять / А.В.Слободянюк, Н.О.Андрущенко ; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2010. – 120 с.
26. Шконда В.В., Кальянов А.В. Корпоративна культура в управлінні людським потенціалом: Монографія / В.В. Шконда, А.В., А.В. Кальянов. – Донецьк: Ноулідж (Донецьке відділення), 2009. – 168 с.
27. Шемяков О.Д., Братковський М.Л. Державне управління соціальним діалогом: проблеми та шляхи вирішення: Монографія. - Донецьк: "ВІК", 2010. -205 с.

*Рекомендовано до публікації
д.е.н., проф. Дорофієнком В.В. 06.02.2012*

*Надійшло до редакції
24.02.12*