

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТАБІЛІЗАЦІЇ ТРУДОВИХ КОЛЕКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВ У РИНКОВИХ УМОВАХ

**В.Ф. Грищенко**, канд. екон. наук;  
**Л.Ю. Коваленко**, студентка,  
Сумський державний університет, м. Суми

*У статті досліджено економічні відносини між роботодавцями та найманими працівниками з приводу соціально економічних умов праці. Виявлено, що на машинобудівних підприємствах спостерігається плинність кадрів. Це тягне за собою економічні збитки. Удосконалено модель матеріального стимулювання персоналу на основі авторського підходу.*

**Ключові слова:** кадровий менеджмент, персонал, плинність кадрів, фактори плинності, мотивація персоналу, матеріальне стимулювання.

*В статье исследованы экономические отношения между работодателями и наемными работниками, касающиеся социально экономических условий труда. Обнаружено, что на машиностроительных предприятиях наблюдается текучесть кадров, которая является причиной экономических убытков. Усовершенствована модель материального стимулирования персонала на основе авторского подхода.*

**Ключевые слова:** кадровый менеджмент, персонал, текучесть кадров, факторы текучести, мотивация персонала, материальное стимулирование.

### ВСТУП

Актуальність роботи визначається тим, що поряд із матеріальними, фінансовими та інформаційними ресурсами людські є найважливішими ресурсами підприємства. Здібності персоналу характеризують те, що працівник може зробити, а мотивація визначає те, що працівник робить. Однією із ключових проблем для будь-якої організації є плинність кадрів, спричинена різними факторами, найсуттєвішим з яких є заробітна плата та інші види матеріального стимулювання. У ринкових умовах господарювання підвищується соціально-економічне значення удосконалення системи управління плинністю кадрів на підприємстві. Плинність кадрів підприємства корелює з рівнем стабільності робочих місць та є необхідною умовою підвищення економічної ефективності господарської діяльності підприємства в цілому.

При дослідженні факторів плинності кадрів у системі управління діяльністю вітчизняних підприємств за умов розвитку інтеграційних процесів було проаналізовано наукові результати, що викладені у працях О. Балацького [1], І. Джаїн [2], С. Лапіна [1, 3], О. Агамірової [4], Р. Беннета [5], І. Григор'євої [6], С. Дубової [7], А. Скавітіна [8], Е. Шаповалової [9], І. Азовцевої [10], С. Глазьєва [11], О. Білоруса та Д. Лук'яненко [12], М. Горбачова [13], М. Горбунової [14], А. Гранберга [15], А. Царенка [16] та інших, де відображаються, більшою мірою, суб'єктивні оцінки та рекомендації щодо ситуації, яка склалася в галузі управління плинністю кадрів на вітчизняних промислових підприємствах.

На нашу думку, подальшого удосконалення потребують підходи до формування цілісної системи закріплення кадрів підприємства, надання працівникам соціально-економічних гарантій, що позитивно впливає на зниження плинності кадрів та пов'язаних з цим додаткових витрат роботодавців на підбір, навчання, адаптацію та підвищення кваліфікації працівників.

### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Основною метою дослідження є зниження плинності кадрів на основі удосконалення моделі матеріального стимулювання персоналу для підприємств цукрової промисловості.

У відповідності до поставленої мети було визначено такі задачі:

- 1) провести аналіз теоретичних і методичних положень кадрового менеджменту, особливостей реалізації його функцій на підприємстві;
- 2) дослідити фактори, що впливають на плинність кадрів підприємства;
- 3) удосконалити модель матеріального стимулювання персоналу на підприємстві.

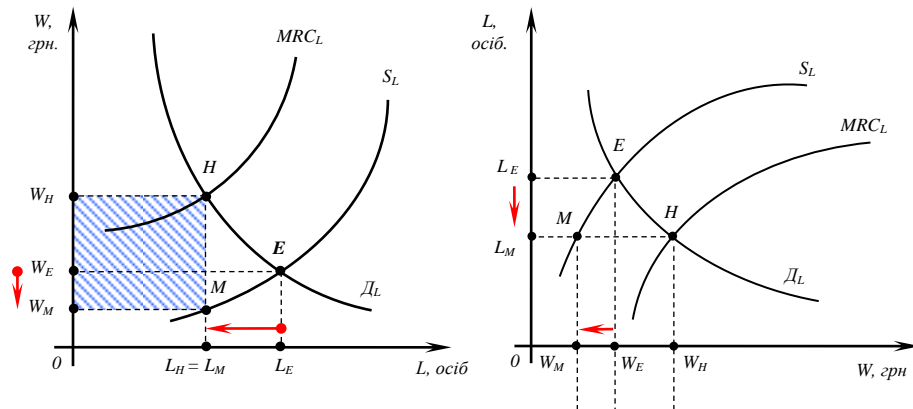
Предмет дослідження – економічні відносини між роботодавцями та найманими працівниками з приводу соціально-економічних умов праці. Об'єктом дослідження є трудові ресурси підприємства ТОВ «СМЗ».

### РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Проведений аналіз існуючих теоретичних та методичних положень кадрового менеджменту показав, що плинність кадрів – абсолютний показник руху персоналу, який характеризується чисельністю осіб, що звільнилися з організації за даний період, згрупованих за причинами звільнення. Основні етапи управління плинністю кадрів на машинобудівних підприємствах є такими: 1) визначення рівня плинності кадрів на підприємстві; 2) визначення додаткових економічних витрат підприємства, спричинених плинністю кадрів; 3) визначення причин плинності кадрів; 4) визначення системи заходів, спрямованих на нормалізацію процесу вивільнення робочої сили; 5) визначення економічного ефекту від впровадження розроблених заходів щодо зниження рівня плинності кадрів.

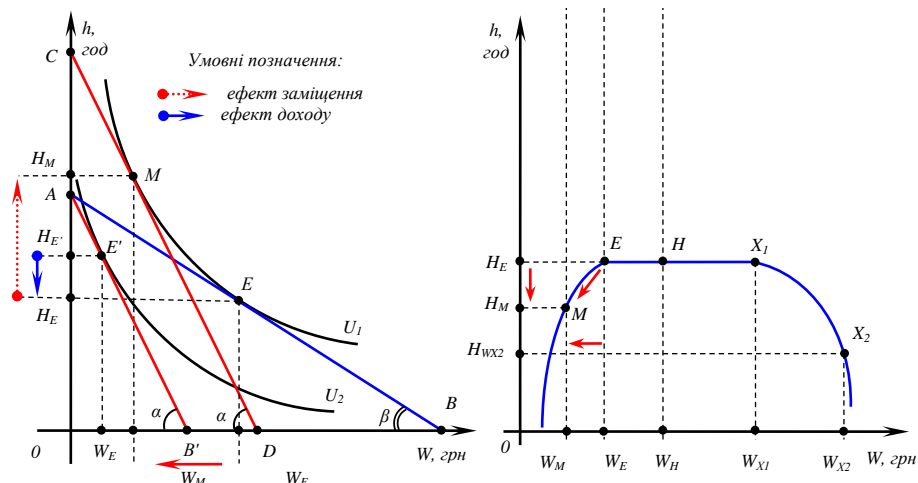
Досвід господарювання показує, що досконала конкуренція на ринку праці швидше виняток, ніж правило. Більшості ринків праці характерна недосконала конкуренція. Для більшості міст України, таких, як м. Суми, притаманна ситуація, коли економіка міста майже повністю залежить від кількох великих підприємств, таких, як, наприклад, ТОВ «СМЗ», що надають роботу основній частині міста та прилеглих до нього селищ. Альтернативних видів праці в місті або мало, або їх не порівняти за оплатою праці з роботою на великому підприємстві. Таким чином, на ринку праці міста складаються умови, наближені до монопсонії. У нашому випадку ТОВ «СМЗ» є одним із не багатьох великих покупців на місцевому ринку праці, тому має можливість впливати на рівень заробітної плати. Підприємство досягає цього шляхом скорочення кількості найманих робітників, а, отже, конкуренція серед претендентів на робоче місце підсилюється, що в результаті призведе до того, що їх заробітна плата знизиться нижче рівноважного рівня. Дана ситуація графічно відображена на рис. 1 а.

У випадку досконалої конкуренції рівновага на ринку праці для ТОВ «СМЗ» встановилася б у точці  $E$  – це точка перетину кривих попиту та пропозиції праці. У такому випадку  $L_E$  працівників отримало б заробітну плату в розмірі  $W_E$  грн. Оскільки за одиницю праці ТОВ «СМЗ», яке є практично монополістом на місцевому ринку праці, виплачує рівну оплату, то крива пропозиції є кривою середніх витрат на оплату праці. Залучення додаткового числа найманих працівників означало б для підприємства підвищення заробітної плати вище середньої, тому крива граничних витрат  $MRC_L$  лежить правіше та вище кривої пропозиції. Перетин її з кривою попиту на працю і визначить розміри зайнятості. Крива граничного продукту праці збігається із кривою попиту на працю з боку підприємства. В умовах, наближених до монопсонії, граничні витрати підприємства, пов'язані з оплатою праці найманих працівників, повинні дорівнювати граничному продукту праці. Графіки граничних витрат підприємства, пов'язаних з оплатою праці найманих робітників, і граничного продукту праці перетнуться в точці  $H$ .



а) модель пропозиції праці та попиту на працю, характерна для ТОВ „СМЗ”

б) плинність кадрів ТОВ „СМЗ”



б) вплив заробітної плати найманих робітників ТОВ „СМЗ” на їх бажання працювати

г) крива індивідуальної пропозиції праці найманих працівників ТОВ „СМЗ”

Рисунок 1 – Взаємозв'язок попиту на працю, пропозиції праці та заробітної плати на ТОВ „СМЗ” у ринкових умовах

Це означає, що підприємство, скоротивши кількість найманих працівників з  $L_E$  осіб до  $L_H$ , тобто  $L_M$  осіб

(оскільки  $L_H=L_M$ ) не підвищить заробітну плату до рівня  $W_H$  грн, а, навпаки, знизить його до рівня  $W_M$  грн., нижче рівноважного рівня. Таким чином, моносонічна влада ТОВ «СМЗ» обумовлює одночасне зниження як рівня зайнятості, так і рівня заробітної плати. Це зменшує сукупні витрати підприємства на заробітну плату і дорівнює площі прямокутника  $W_M W_H H_M$ . Це означає, що при збільшенні попиту на працю з боку підприємства воно зможе залучати додаткову кількість найманих робітників, не збільшуючи їх заробітну плату. Але може виникнути ситуація, коли незадоволені заробітною платою наймані працівники будуть вимушені звільнитися з підприємства.

Найманий працівник максимізує свою корисність, коли гранична норма заміщення вільного часу доходом буде дорівнювати його заробітній платі (рис. 1 б). На рисунку 1.б зображена найбільш типова ситуація, де рівноважний стан досягається в точці  $E$ , при цьому вільний час становить  $OH_E$  годин, а робочий –  $AH_E = (24 - OH_E)$ , денна ставка оплати праці  $W_E$  грн. Причому величина заробітної плати прямо пропорційна  $ctg \beta$ , тобто чим вищим буде рівень заробітної плати, тим гострішим буде кут  $\beta$ .

Повернемося до ситуації, що склалася на підприємстві. Ми бачимо, що заробітна плата знижується з рівноважного стану  $W_E$  грн в точку  $W_M$  грн. Під дією зниження заробітної плати лінія бюджетного обмеження переміститься з положення  $AB$  в положення  $AB'$ . Робота, в такому випадку, втрачає свою привабливість для найманого працівника, що викликає у нього бажання працювати все менше (рис. 1 б). Таким чином рівноважний стан зміститься з точки  $E$  в точку  $E'$ .

Якщо ми проведемо бюджетне обмеження  $CD$  паралельно  $AB'$  як дотичну до кривої байдужості  $U_1$ , то зможемо визначити ефекти заміщення та доходу. Ефект заміщення для найманих працівників ТОВ «СМЗ» буде виражатися у зменшенні рівня оплати праці та збільшенні вільного часу (тобто зниженні бажання працювати). Графічно це означає переміщення з точки  $H_E$  в точку  $H_M$ . У результаті під впливом зниження рівня оплати праці найманих працівників ТОВ «СМЗ» з рівноважного значення  $W_E$  до  $W_M$  грн їх робочий час скоротиться з величини  $(24 - OH_E)$  до величини  $(24 - OH_M)$ . Ефект доходу буде спрямований у протилежний бік і буде дорівнювати відрізку  $H_E' H_E$ . На даному етапі зниження заробітної плати ефект заміщення перевищує ефект доходу, а це означає зниження бажання працювати зі зниженням рівня оплати праці (рис. 1 в та 1 г).

Таким чином, плинність кадрів ТОВ «СМЗ» і величина заробітної плати тісно взаємозв'язані. На рис. 1 схематично зображений цей взаємозв'язок. Працівників підприємства не влаштовують умови праці (тобто сама праця – не престижна, тяжка, брудна) або рівень оплати такої праці. У нашому випадку найманих робітників не влаштовує саме рівень оплати їх праці. Отже, в ТОВ «СМЗ» спостерігається плинність кадрів під час виробничого сезону. Певна частина найманих працівників  $\Delta L = L_E - L_M$  залишить підприємство з метою знайти більш вигідне застосування своєї робочої сили із кращими умовами праці і більш високим рівнем заробітної плати.

Нами було проаналізовано зміни складу персоналу підприємства за останні 10 років (табл. 1), з 1999 по 2008 рік, а також розраховано коефіцієнти плинності кадрів та обороту кадрів у ТОВ «СМЗ». Було досліджено вікову структуру кадрів підприємства ТОВ «СМЗ». Віковий склад робітників (64,8% від загальної чисельності персоналу підприємства) розпочинається з 24 років, також ми маємо досить низьку чисельність робітників такої вікової групи. Найбільша кількість робітників, що працюють на підприємстві, належить до вікової категорії 36-50 років. Що стосується керівників (10,7% від загальної чисельності персоналу підприємства; спеціалісти – 15,3%; службовці – 9,2%), то їх віковий склад коливається в межах 33-55 років. Це пов'язано з тим, що на території України залишилось лише декілька цукрових заводів, молоді немає де проходити практику, що, у свою чергу, призводить до відмови у працевлаштуванні молодих фахівців.

Такі високі коефіцієнти плинності пов'язані з тим, що підприємство займається сезонним виробництвом. Також нами встановлено, що під час виробничого процесу звільняються працівники за власним бажанням, але є і випадки звільнення через порушення дисципліни. Проаналізувавши плинність кадрів під час виробничого сезону за професіями, ми виявили найбільш „проблематичні”, що надало нам змогу більш уважно спостерігати саме за ними, а також розробити таку систему матеріального стимулювання, що мала б пряму залежність від результатів трудової діяльності персоналу.

Таблиця 1 – Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «СМЗ» з 1999 по 2008 рік

Рік	Показник			Рік	Показник		
	$Ч_{CO}$	$K_{ПК}$	$K_{OK}$		$Ч_{CO}$	$K_{ПК}$	$K_{OK}$
1999	839	1,116	2,229	2004	846	1,106	2,213
2000	839	1,106	2,213	2005	851	1,112	2,222
2001	845	1,108	2,214	2006	854	1,097	2,193
2002	846	1,109	2,215	2007	858	1,092	2,183
2003	846	1,110	2,217	2008	869	1,070	2,137

Умовні позначення:  $Ч_{CO}$  – середньооблікова чисельність, осіб;  
 $K_{ПК}$  – коефіцієнт плинності кадрів;  $K_{OK}$  – коефіцієнт обороту кадрів

Нами було розроблено анкету, що надало змогу провести анкетування на обраному підприємстві та проаналізувати причини плинності кадрів. Проведене нами анкетування виявило, що найбільш суттєвим фактором плинності є така причина, як „низька заробітна плата” (63%), на другому місці „погані відносини з керівництвом” (23%), на третьому – „у зв’язку із власними обставинами” (20%), на четвертому – „відсутність перспектив росту” (19%), п’ятому – „незручне місцезнаходження роботи” (18%), шостому – „незручний графік роботи” (16%) відповідно.

Найбільший відсоток респондентів відповів, що вони звільнялися з причини „низької заробітної плати”. Для запобігання плинності кадрів з цієї причини на підприємстві необхідно ввести ефективну систему матеріального стимулювання – систему бонусів і премій. У зв’язку з тим, що на підприємстві ТОВ «СМЗ» значною мірою має місце плинність кадрів під час виробничого сезону, то для того щоб знизити її рівень, необхідно удосконалити модель матеріального стимулювання персоналу.

Плинність кадрів пов’язана з додатковими витратами підприємства. Для кількісної оцінки економічного збитку від плинності кадрів нами пропонується розрахувати оцінку впливу плинності на величину втрат робочого часу та зниження обсягу виробленої продукції внаслідок плинності кадрів.

Після систематизації даних, отриманих у результаті дослідження плинності кадрів у ТОВ «СМЗ» та їх аналізу, ми отримали можливість графічно побудувати залежність додаткових витрат підприємства від рівня плинності його кадрів та записати її математично. Встановлено, що для підприємства залежність додаткових витрат підприємства від рівня плинності його кадрів має такий вигляд:

$$\Delta \dot{I} \dot{E} = 4,248 (\dot{I} \dot{E})^{1,5358}, \quad (1)$$

де  $\Delta \dot{I} \dot{E}$  – додаткові витрати ТОВ «СМЗ», пов’язані з плинністю кадрів;

$\dot{I} \dot{E}$  – плинність кадрів на підприємстві ТОВ «СМЗ».

Нами було досліджено щільність зв’язку між плинністю кадрів підприємства та його додатковими витратами (збитками). Результати розрахунків наведені у табл. 2.

Таблиця 2 – Результати аналізу щільності зв’язку між плинністю кадрів ТОВ «СМЗ» та його додатковими витратами (збитками)

Найменування показника	Значення	Примітка
1	2	3
Загальна дисперсія	323664,90	Характеризує варіацію результативної ознаки під впливом усіх факторів і причин, як систематично діючих, так і випадкових
Міжгрупова дисперсія	300698,86	Характеризує варіацію групових середніх, тобто варіацію результативної ознаки, що пов’язана з варіацією групової факторної ознаки
Середня з групових дисперсій	22966,04	Характеризує варіацію результативної ознаки, пов’язану з варіацією усіх факторних ознак, крім тієї, що покладена в основу групування
Коефіцієнт детермінації	0,929	Міра щільності зв’язку
Емпіричне кореляційне відношення	0,9638	У нашому випадку показує, яка частина додаткових витрат підприємства пов’язана з плинністю кадрів. Чим ближчим є цей показник до одиниці, тим щільніший зв’язок між ознаками
Індекс кореляції	0,9638	Збігається з показником емпіричного кореляційного відношення. Чим ближче $R$ до 1, тим щільнішим є зв’язок між ознаками
Критерій Фішера (F - критерій)	39,28	Фактичний F - критерій повинен бути більший за F - критерій теоретичний (при ймовірності, що дорівнює 0,99 та ступенях вільності $k_1=3$ та $k_2=9$ $F_1=6,99$ )
Критерій Стюдента	49,004 при $n = 13$	Критерій Стюдента повинен дорівнювати або бути більшим $t$

У результаті проведеного дослідження ми маємо можливість стверджувати, що зв’язок між плинністю кадрів і додатковими витратами підприємства є доведеним ( $t_n = 49,004 > 3$ ), причому рівень плинності кадрів суттєво впливає на величину додаткових витрат підприємства ( $39,28 = F_{\phi} > F_T = 6,99$ ), а знайдене нами рівняння регресії дослідженої сукупності випадків виникнення додаткових витрат (збитків) ТОВ «СМЗ» свідчить про те, що 96,38% варіації додаткових витрат фірми пов’язані з рівнем плинності кадрів.

У відповідності до результатів проведеного дослідження можна зробити висновок, що чим більша плинність кадрів, тим більшим є економічний збиток. Отже, потрібно проводити певні заходи щодо зменшення плинності кадрів у ТОВ «СМЗ».

У роботі запропоновано авторський підхід до удосконалення моделі матеріального стимулювання

персоналу ТОВ «СМЗ». Істотна відмінність авторського підходу до удосконалення преміювання людей полягає у встановленні прямої залежності величини преміального бонусу від трудового внеску, рівня кваліфікації і стажу роботи працівника.

На підприємстві заробітна плата персоналу нараховувалася за простою погодинною системою оплати праці, доповненою преміюванням (премія не надавалася сезонним працівникам, крім керівників).

Нами впроваджено нову модель матеріального стимулювання. За основу визначення бонусу взято середньомісячну зарплату працівника протягом певного періоду (квартал, рік), від якої за шкалою встановлюється розрахункова сума бонусу. Шкалу побудовано з урахуванням трьох основних факторів, кожен з яких розподілено на три підгрупи. Зазначеними трьома факторами є трудовий внесок (+5%), рівень кваліфікації (+5%) і стаж роботи на даному підприємстві (для виробничого персоналу 1 рік = +2% до зарплати, для невиробничого - 1 рік = +1% до зарплати).

Внаслідок впровадження ефективної моделі матеріального стимулювання підприємство отримало абсолютний прибуток підприємства, що збільшилися за рахунок зменшення величини додаткових витрат (збитків), пов'язаних із плинністю кадрів (рис. 2).

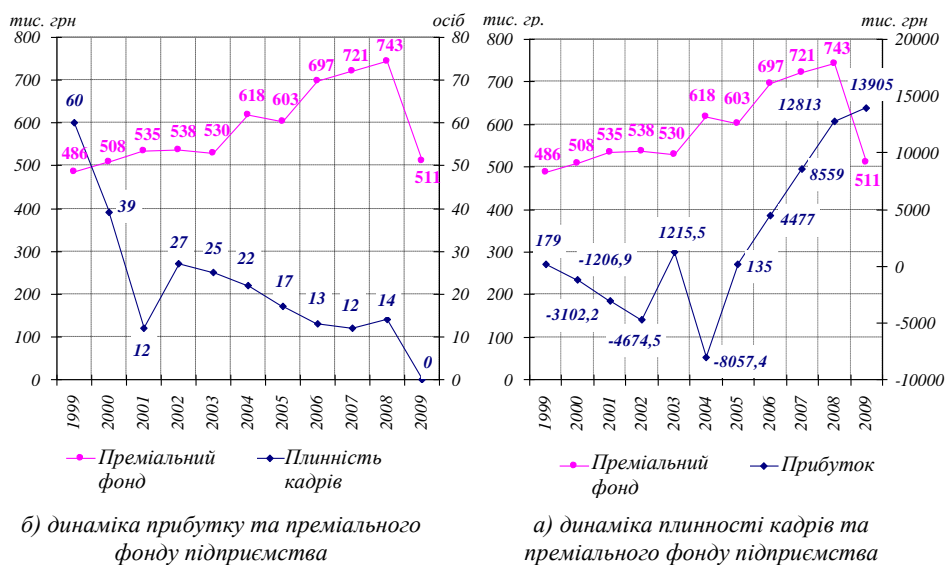


Рисунок 2 – Динаміка основних показників господарської діяльності ТОВ «СМЗ» після впровадження нової системи преміювання

У зв'язку із впровадженням системи бонусів у 2009 році прибутки заводу збільшилися на 1902 тис. грн, при преміальному фонді - 511 тис. грн. У той самий час необхідно зазначити, що у 2008 році прибуток підприємства становив 12813 тис. грн, а преміальний фонд - 743 тис. грн. У 2009 році плинність кадрів у ТОВ «СМЗ» відсутня, тобто додаткові витрати, пов'язані із плинністю кадрів, дорівнюють нулю, а також зменшився преміальний фонд підприємства. Отже, можемо зробити висновок, що нова система матеріального стимулювання персоналу ТОВ «СМЗ» є ефективною, оскільки розрахований нами економічний ефект від її впровадження є позитивним і становить близько 490,2 тис. грн.

## ВИСНОВКИ

Проведений аналіз показав, що на машинобудівних підприємствах спостерігається плинність кадрів під час виробничого сезону, що тягне за собою економічний збиток приблизно 195 тис. грн. Проведене нами анкетування виявило, що найбільш суттєвим фактором плинності є така причина, як „низька заробітна плата” (63%), на другому місці „погані відносини з керівництвом” (23%), на третьому – „за власним бажанням” (20%), на четвертому – „відсутність перспектив зростання” (19%), п'ятому – „незручне місцезнаходження підприємства” (18%), шостому – „незручний графік роботи” (16%) відповідно. Нами удосконалено модель матеріального стимулювання, в якій встановлено пряму залежність величини бонусу від трудового внеску, рівня кваліфікації і стажу роботи людини. Дана система мотивації є ефективною, оскільки через відсутність плинності підприємство не має економічних збитків, а також зменшилася кількість працівників, які порушують дисципліну, зросли прибутки підприємства. Розроблені в роботі авторські пропозиції впроваджені на машинобудівному підприємстві ТОВ «СМЗ», а також можуть бути застосовані на інших машинобудівних підприємствах.

## SUMMARY

### THE METHODOICAL APPROACH FOR WORKS' STAFF STABILIZING IN MARKET ECONOMY.

*The economic relations between employers and personnel are investigated. It is discovered, that fluidity of personnel are observed on the machinebuilding enterprises. It results in economic losses. The model of personnel financial stimulation, which based on author approach, are improved.*

**Keywords:** management, personnel, fluidity of personnel, factors of fluidity, motivation of personnel, financial stimulation.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Экономический потенциал административных и производственных систем: монография [Балацкий О.Ф., Лапин Е.В., Акуленко В.Л. и др.]; под общей ред. О.Ф. Балацкого. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2006. – 973 с.
2. Джаин И. О. Оценка трудового потенциала: монография / И. О. Джаин. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2002. – 250 с.
3. Лапин Е. В. Экономический потенциал предприятия: монография / Е. В. Лапин. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2002. – 310 с.
4. Агамирова Е.В. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе [Электронный ресурс]. 2-е изд., испр. / Е.В. Агамирова. – М.: Дашков и Ко, 2008. - Режим доступа: [http://tourlib.net/books\\_tourism/agamirova2.htm](http://tourlib.net/books_tourism/agamirova2.htm)
5. Беннет Р. Коэффициенты расчета текучести кадров. [Электронный ресурс] // Электронная база данных Института проблем предпринимательства. – М.: Институт проблем предпринимательства, 2009. – Режим доступа: <http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=006688>
6. Григорьева И. Текучесть кадров: [Электронный ресурс] / И. Григорьева // Электронная библиотека группы компаний Баланс, 2004. – Режим доступа: [http://balans.ru/ru/library/8/article\\_39.html](http://balans.ru/ru/library/8/article_39.html)
7. Дубова С. Г. Структура персоналу підприємств: методичні аспекти дослідження та напрями вдосконалення: автореф дис на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук: спец. 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / С. Г. Дубова. – К.: ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана». – 2009. – 21 с.
8. Скавитин А. В. Методические подходы к управлению текучестью кадров [Электронный ресурс] // Административно-управленческий портал. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/articles/personal/2.htm>
9. Шаповалова Э.В. Роль кадрового планирования в стабилизации трудовых коллективов // Вісник Технологічного університету Поділля. – Хмельницький, 2003. – Т. 2, Ч.1. – С.50-54.
10. Азовцева И. К. Адаптивный механизм как основополагающий элемент концепции управления экономико-социальными системами [Электронный ресурс] / И. К. Азовцева // Библиотека учебной и научной литературы Русского гуманитарного интернет-университета. – Режим доступа: [http://www.i-u.ru/biblio/archive/azovceva\\_adaptation\\_mechanizm/](http://www.i-u.ru/biblio/archive/azovceva_adaptation_mechanizm/)
11. Глазьев С.Ю. О стратегии развития российской экономики: [Научный доклад] / С. Ю. Глазьев [Электронный ресурс]. – М.: РАН, Центральный экономико-математический институт, 2001. – Режим доступа: <http://edu.ioffe.ru/lectures/glaziev/>
12. Глобалізація і безпека розвитку: монографія. [О. Г. Білорус, Д. Г. Лук'яненко та ін.]; керівник авт. колективу і наук. ред. О. Г. Білорус. – К.: КНЕУ, 2001. – 733 с.
13. Горбачов М. С. Грани глобализации: трудные вопросы современного развития / М. С. Горбачов. – М.: Альпине Паблишер, 2003. – 592 с.
14. Горбунова М. В. Специфика системы управления бизнесом в России [Электронный ресурс] / М. В. Горбунова // Менеджмент в России и за рубежом, 2000. – №3. – Режим доступа: <http://dis.ru/library/manag/archive/2000/3/857.html>
15. Гранберг А.Г. Стратегия и проблемы устойчивого развития России в XXI веке / А. Г. Гранберг, В. И. Данилов-Данильян, М. М. Циканов, Е. С. Шопхоев. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2002. – 414 с.
16. Царенко А.М. Экономические проблемы производства экологически чистой агропромышленной продукции (теория и практика) / А.М. Царенко – К.: Аграрна наука, 1998. – 256 с.

*Надійшла до редакції 24 грудня 2010 р.*