

Л.З. Ахметжан\*

Евразийский национальный университет имени Л.Н. Гумилева, Нур-Султан, Казахстан  
(E-mail: lauera.zakey@gmail.com)

## О состоянии вовлеченности казахстанских работников в управление организацией

В статье проведена оценка правового обеспечения вовлеченности казахстанских работников в управление организацией. Актуальность изучения данной сферы заключается в необходимости повышения уровня правовой защиты прав и интересов работников. Оценка базируется на результатах анкетирования, анализе теоретико-практических исследований и существующей правовой базе. Институт вовлеченности работников в управление организацией известен еще и под термином «производственная демократия». Вопросам правового обеспечения, результатам практического внедрения форм управления организацией работниками посвящено большое количество исследований зарубежных авторов. Это обусловлено нормативно-правовым закреплением элементов производственной демократии в ряде документов Всемирной организации труда. Исследования, в большей степени, были посвящены влиянию развития элементов производственной демократии в организациях на показатели их устойчивости, развития, производительности, конкурентоспособности и пр. Итогом данных исследований, как правило, является выделение позитивного влияния практики участия работников в управлении организацией на различные сферы финансово-экономической деятельности. Вместе с этим аналогичные исследования не проводились по казахстанскому бизнес-сообществу, который имеет свои отличительные особенности функционирования и развития. Заполнению данного пробела посвящена данная статья. По результатам проведенного исследования сформулированы выводы и предложения, даны рекомендации по активизации развития практики участия работников в управлении организацией, как одного из наиболее эффективных методов защиты прав работников, а также повышения устойчивости и темпов развития социально-экономических показателей организации.

*Ключевые слова:* управление организацией, анкетирование работников, производственная демократия, трудовое право, участие в управлении, работник, работодатель, трудовые отношения.

### Введение

Развитие трудовых отношений ведет к необходимости совершенствования правовой базы, обеспечивающей защиту прав и интересов сторон данных отношений: как работников, так и работодателей. Расхождение базовых интересов работников и работодателей является источником правовых споров и конфликтов между сторонами. Детальная правовая проработка всех аспектов трудовых отношений, в том числе и участия работников в управлении организацией, положительно влияет на все сферы функционирования организации. Отсутствие правовых норм, инструкций, положений, инструментов регулирования тех или иных аспектов трудовых отношений ведет к повышению рисков возникновения трудовых споров и конфликтов, дестабилизирующих функционирование организации.

В казахстанской правовой практике сложилась ситуация, когда принятие важнейших решений, непосредственно касающихся работников, является неотъемлемой прерогативой работодателя. Вместе с этим, в зарубежных странах была сформирована правовая база системы участия работников в управлении организацией, которая по результатам исследований доказала свое положительное влияние на стабильное развитие организаций при полной защите прав и интересов работников данных организаций.

О росте актуальности вопросов и проблем развития практики участия работников в управлении организацией свидетельствует внимание, уделяемое данной сфере развитыми странами, а также Международной организацией труда (далее — МОТ) и Европейским союзом (ЕС). Концепции основных форм и видов участия работников в управлении организациями в разных государствах разработаны с различным уровнем проработанности деталей. В этой связи сфера регулирования

\* Автор-корреспондент. E-mail: lauera.zakey@gmail.com

участия работников в управлении организацией является дискуссионной, где до настоящего времени не были выработаны определенные наднациональные соглашения. Исключением являются директива ЕС, в которой были бы обозначены основные подходы к пониманию и единому толкованию понятия «участие работников в управлении организацией». Трудовое законодательство ряда государств (Германия, Франция, Великобритания) закрепляет основные формы участия работников в управлении организацией. В этих странах сложилась институциональная система: сформированы законодательно закрепленные институты; производственная демократия укрепляется как новый стиль управления организацией, когда организация управляется работодателем с участием работников.

В последние годы исследователи проблем трудовых отношений в организациях проявляют высокий интерес к вопросам участия работников в управлении организацией, его правовым аспектам, формам и видам участия. Так, изучению данных особенностей трудовых отношений посвящены труды таких авторов, как С.Ю. Головиной [1; 26], С.А. Ершова и В. Радченковой [2; 17], А.Л. Жукова [3; 19], А.С. Засопецкого [4; 56], Т.В. Зиминой [5; 119], А.Н. Крестьянинова [6; 70], А.М. Куренного [7; 15], А. Бузгалина [8; 26], Е.Н. Нургалиевой [9; 58], Э.Н. Рудык, В.В. Букреева [10; 26] и других.

Авторы раскрывают содержание производственной демократии, ее правовые аспекты, формы и виды существующих практик по привлечению работников к управлению организацией. Также немало исследований, подтверждающих позитивное влияние внедрения практики участия работников в управлении организацией на уровень правовой защищенности работников, на финансово-экономическую устойчивость организации, на общие темпы ее развития. Вместе с этим практически не рассматривается вопрос о готовности как работников, так и работодателей быть вовлеченными в процессы управления.

В связи с этим проведено исследование, состоящее из нескольких этапов, одному из которых обращено наше внимание.

#### *Методы и материалы*

Была сформулирована следующая исследовательская гипотеза: одной из причин низких темпов развития производственной демократии в казахстанских организациях является низкий уровень их вовлеченности в нее и готовности как работников, так и работодателей, причиной которого являются минимальные знания о производственной демократии и о тех преимуществах, которые могут получить и работники, и работодатели при его внедрении.

Оценка вовлеченности работников в процессы управления организацией осуществлена с помощью исследования видения респондентов по вопросам внедрения практики участия работников в управлении организацией; с помощью результатов исследования их профессиональной и личностной готовности к участию в рассматриваемых процессах.

Процесс исследования поделен на следующие основные этапы:

Первый этап — формулировка гипотезы и целевой аудитории для проведения опроса.

Второй — составление анкеты для опроса респондентов.

Третий — проведение опроса с привлечением профсоюзных организаций Республики Казахстан.

Четвертый — сбор и сведение результатов анкетирования.

Пятый — анализ данных и формулировка выводов по проведенным исследовательским работам: ответы на исследовательские вопросы.

Шестой — определение перспективных направлений развития участия работников в управлении организациями в Республике Казахстан.

Основным источником информации по исследуемой теме стали результаты анкетирования (и интервьюирования) респондентов. В содержании анкеты 3 вопроса с 20-ью предлагаемыми ответами.

Целевая аудитория представлена работниками казахстанских организаций: сотрудники 45 организаций (в некоторых из которых развиты элементы института участия работников в управлении организацией, в других — неразвиты); 500 респондентов, отобранных произвольно из казахстанских организаций.

Целью анкетирования является определение уровня готовности работников и работодателей к внедрению производственной демократии.

Была разбивка на возраст и пол респондентов, а также в рамках исследования выделены следующие сектора:

Первый подход к классификации:

- реальный сектор экономики;
- сектор финансовых услуг.

Второй подход к классификации:

- первичный сектор: сельское хозяйство, рыболовство, лесоводство, охота (аграрно-промышленный сектор) и добыча природного сырья (угля, нефти, металлических руд и т.п.);
- вторичный: обрабатывающая промышленность и строительство;
- третичный: культура, образование, здравоохранение, бытовое обслуживание и торговля;
- четвертичный сектор: информационные технологии, образование, научные исследования, глобальный маркетинг, банковские и финансовые услуги.

Анкеты из 11 вопросов были разделены на 2 вопросных блока.

– 1-ый вопросный блок «Информация об организации» был направлен на идентификацию отрасли, в которой функционирует организация и отражен характер произошедших изменений в последнее время;

– 2-ой вопросный блок «Оценка степени влияния практики включения работников в процесс управления производством» имел целью выявить, как, по мнению респондентов, повлияет внедрение элементов производственной демократии в организацию;

– 3-ий вопросный блок «Самооценка» позволит оценить степень компетентностной готовности сотрудников к производственной демократии.

Вопросы представляют из себя определенные высказывания, на которые надо дать ответ, насколько согласен или не согласен с предложенными высказываниями.

Участовавшим в опросе респондентам также было предложено прокомментировать ответы или дать более развернутый ответ, пример из практики, если односложного ответа недостаточно для передачи информации, которая важна, по мнению самого опрашиваемого (метод интервьюирования).

Процесс сбора информации и заполнения вопросов анкеты проходил при помощи телефонного опроса респондентов, электронных писем с просьбой заполнить анкету. Казахстанские предприниматели и работники предприятий охотно принимали участие в опросе. Определенных проблем или сложностей не возникало, так как опрос проводился анонимно. С поиском респондентов сложностей также не возникло, так как были привлечены к анкетированию профсоюзные организации.

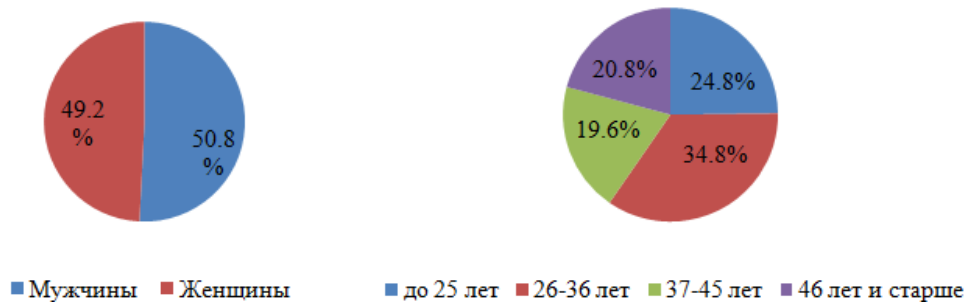
Полученные данные сведены в электронной таблице для дальнейшей обработки и создания графического материала. Вместе с тем при выборе респондентов была поставлена задача: охватить как можно больше секторов экономики, организаций различных масштабов. Производственная демократия в казахстанской бизнес-среде преимущественно присутствует в средних и крупных предприятиях. Но если бы респонденты представляли только средние и крупные предприятия, то анализ был бы не полным и не отражал бы текущую ситуацию по исследуемому вопросу.

Необходимо отметить, что возникли проблемы со сбором официальных статистических показателей развития производственной демократии, поскольку официальную статистику по производственной демократии ни одна организация в Казахстане не ведет. В этой связи основным источником информации стали результаты анкетирования.

#### *Результаты и обсуждение*

Далее приведены результаты опроса. Была определена возрастная и половая принадлежность респондентов (рис. 1).

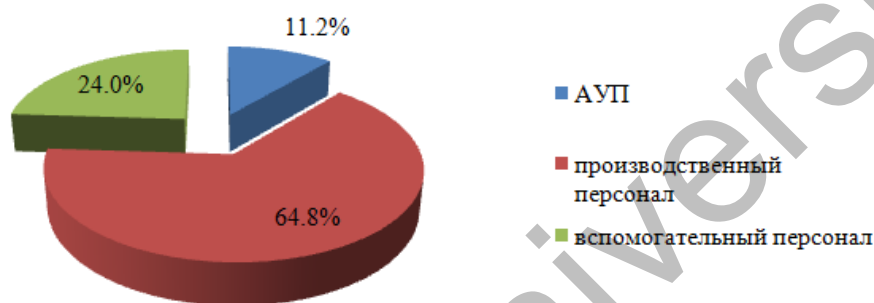
Как видно из рисунка, структура респондентов в разрезе пола и возраста распределена равномерно. Было опрошено 49,2 % работников женского пола и 50,8 % работников мужского пола. Также равномерно распределены сотрудники по выделенным возрастным группам.



Примечание. Источник — результаты анкетирования.

Рисунок 1. Половая и возрастная структура респондентов, %

На рисунке 2 показана структура респондентов в разрезе должностной позиции с учетом их иерархии в организации.



Примечание. Источник — результаты анкетирования.

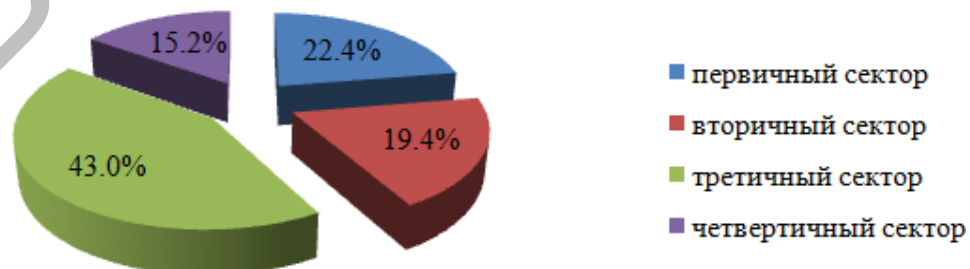
Рисунок 2. Место в иерархии предприятия, %

Из рисунка 2 видно, что большая часть персонала относилась к основному персоналу (производственному) — 64,8 %. Из числа респондентов: 24 % работников были представителями вспомогательного персонала; 11,2 — административно-управленческого персонала и 64,8 % — производственного персонала.

Разделение работников на категории условно, но имеет практическое значение для управления кадрами, проведения исследовательских работ. Вспомогательный персонал опосредованно влияет на получение прибыли и первым попадает под увольнение в кризис.

Кто входит в группу основного или вспомогательного персонала, зависит от производственного процесса в организации. Например, в промышленности — к основному персоналу относятся работники, которые участвуют в выпуске товаров, обеспечивающих доход предприятия. Их функции можно назвать первостепенными, направленными на поддержание жизнедеятельности самого предприятия.

Также автору было важно выделить вовлечение в данную проблему организаций всех секторов экономики (рис. 3).



Примечание. Источник — результаты анкетирования.

Рисунок 3. Представленность секторов экономики, %

На рисунке 3 показано, что исследованием были охвачены организации всех секторов экономики: первичный сектор — 22,4 %; вторичный сектор — 19,4, третичный сектор — 43, четвертичный сектор — 15,2 %.

Перечисленные результаты состава респондентов позволяют говорить о том, что результаты исследования являются применимыми ко всем отраслям экономики Республики Казахстан.

Результаты анкетирования по вопросу оценки степени влияния практики включения работников в процесс управления производством представлены ниже (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

**Результаты оценки уровня влияния практики включения работников  
в процесс управления предприятием, %\***

Утверждения	Полностью согласен	Скорее согласен	Ни да, ни нет	Скорее не согласен	Полностью не согласен
Считаю, что последствия будут негативными по причине неготовности работников к управлению	14,8	15,0	23,0	25,0	22,2
Считаю, что последствия будут негативными по причине отсутствия понятных правил управления производством	22,4	11,2	23,6	34,8	8,0
Считаю, что последствия будут негативными по причине отсутствия материальной заинтересованности работников	42,2	14,8	5,2	22,4	15,4
Считаю, что последствия будут негативными по причине отсутствия материальной заинтересованности работодателей	43,2	17,0	15,0	11,4	13,4
Считаю, что последствия будут положительными по причине готовности и работников, и руководителей	5,2	5,4	31,2	52,8	5,4
Я готов к участию в управлении производством	15,0	13,0	42,8	11,4	17,8
Считаю, что мои коллеги не готовы к процессу управления производством	23,0	17,8	21,8	22,4	15,0

\*Примечание. Составлена по результатам анкетирования.

Основными причинами отрицательных результатов привлечения работников к управлению организацией были выделены следующие:

- считаю, что последствия будут негативными по причине отсутствия материальной заинтересованности работников — суммарно 57 %;
- считаю, что последствия будут негативными по причине отсутствия материальной заинтересованности работодателей — 60,2 %.

Вместе с этим, только 10,6 % респондентов считают, что и работники, и работодатели готовы к внедрению элементов производственной демократии в организации. Всего 15 % респондентов выразили уверенность в готовности принимать участие в управлении организацией. 40,8 % уверены, что их коллеги не готовы к новшествам.

Таким образом, можно выделить, что одной из текущих проблем развития института участия персонала в управлении организацией является неготовность, отсутствие заинтересованности (как моральной, так и материальной) всех участников процесса. Такая ситуация является ярким признаком сопротивления изменениям в привычной рабочей среде. Только объяснение целей и задач развития производственной демократии в организации, обсуждение выгод, которые будут получены как работниками, так и работодателями может изменить ситуацию.

Далее автором проведена оценка профессиональной готовности работников к управлению организацией (табл. 2).

**Результаты оценки готовности работников принимать участие в управлении организацией  
(по 5-балльной шкале)**

Характеристики	Баллы
Организованный	3,7
Эффективно решать нестандартные вопросы и задачи	2,7
Высокий уровень стремления к достижению поставленных целей и задач	2,8
Умею находить с людьми общий язык	3,9
Обладаю высоким профессионализмом	4,1
Есть навык слушать других	4,3
Есть навык работать в команде	3,7
Есть навык руководить людьми	2,4
Есть навык быть спокойным в конфликтной ситуации	2,7

*Примечание.* Составлена по результатам анкетирования.

Наибольшие баллы были набраны по следующим навыкам и компетенциям самооценки:

- высокий профессионализм — 4,1;
- навык слушать других — 4,3;
- коммуникабельность — 3,9;
- навык работать в команде — 3,7;
- организованность — 3,7.

Наименьшие баллы по следующим позициям:

- умение решать нестандартные задачи — 2,7;
- целеустремленность — 2,8
- руководство и лидерство — 2,4;
- навык разрешения конфликтов — 2,7.

Полученные результаты позволяют сделать вывод, что степень готовности работников можно охарактеризовать как среднюю. То есть, в целом, респонденты готовы к участию в управлении организацией. Для повышения эффективности внедрения элементов производственной демократии необходимо повысить компетенции и навыки участников процесса по позициям, которые набрали наименьшее количество баллов.

По результатам дополнительных пояснительных замечок можно сделать вывод, что сотрудники организаций, где были выявлены признаки производственной демократии, легче переносят экономический кризис. В них наблюдается сохранение низких и средних показателей текучести кадров, а также рост расходов на социальные нужды. При всех преимуществах развития института производственной демократии, как инструмента защиты социально-трудовых прав работников, существует ряд барьеров. Так, например, до настоящего времени не была создана эффективная правовая база. В Трудовом кодексе Республики Казахстан отражены права работников при составлении коллективных трудовых договоров, права на создание производственного совета по безопасности и охране труда, право с помощью профсоюзов и выборных представителей защищать и представлять работников, то есть рассматриваются права работника на защиту и охрану своих прав, в которые не входит право на участие в управлении организацией.

#### *Заключение*

В казахстанских организациях, придерживающихся принципов производственной демократии, нет внутренней документации, которая бы регламентировала вопросы участия работников в управлении организацией. Работники привлекаются к решению управленческих вопросов, как правило, стихийно. Предоставление такого права является добровольным шагом самого руководителя организации, внедряющего современные подходы и принципы управления организацией. Вместе с этим, положительный эффект внедрения производственной демократии в систему управления организацией очевиден. Производственная демократия и ее элементы положительно влияют на темпы социально-экономического развития организации, могут выступать одним из ключевых инструментов охраны труда.

Таким образом, для ускоренного развития производственной демократии и ее элементов в казахстанских предприятиях необходимо:

- продолжить работу по формированию правовой базы для внедрения производственной демократии в систему управления организацией;
- разработать типовую форму правового документа, утверждающего права и регламентирующего порядок участия работников в управлении организацией. Данный внутренний документ должен стать как частью «Кадровой политики предприятия», так и выделен в качестве локального акта, действующего внутри организации;
- создать информационный ресурс, разъясняющий все преимущества производственной демократии, предоставляющий ссылки на организации, где можно пройти повышение квалификации работников и руководителей, а также предлагающий типовые формы, процессы внедрения производственной демократии.

Таким образом, тенденцию по развитию производственной демократии можно в будущем закрепить законодательно с учетом зарубежного опыта, а также по результатам проведенных социологических исследований.

### Список литературы

- 1 Головина С.Ю. Трудовое право: учеб. для вузов / С.Ю. Головина, Ю.А. Кучина; под общ. ред. С.Ю. Головиной. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2019. — 313 с.
- 2 Ершов С.А. Демократия на производстве: практика передовых стран Запада / С.А. Ершов, В.И. Радченкова. — М.: Наука, 2001. — 157 с.
- 3 Жуков А.Л. Разработка форм и систем оплаты труда. Участие профсоюзов / А.Л. Жуков // Журн. «Труд и социальные отношения». — 2007. — № 5. — С. 19–24.
- 4 Запесоцкий А.С. Участие работников в управлении организацией как фактор профилактики социально-трудовых конфликтов / А.С. Запесоцкий. — СПб.: СПбГУП, 2019. — 256 с.
- 5 Зимина Т.В. Акционерные общества работников: проверка временем / Т.В. Зимина // Журн. «ЭКО». — 2003. — № 8. — С. 119–129.
- 6 Крестьянинов А.Н. Нужна стройная концепция социальной ответственности профсоюзов / А.Н. Крестьянинов // Труд и социальные отношения — 2008. — № 7. — С. 70–78.
- 7 Куренной А.М. Производственная демократия и трудовое право / А.М. Куренной. — М.: МГУ, 1989. — 216 с.
- 8 На пути к экономической демократии. Международный опыт / под ред. А. Бузгалина. — М.: Экономическая демократия, 1994. — 304 с.
- 9 Нурғалиева Е.Н. К вопросу об участии работников в управлении производством в Республике Казахстан / Е.Н. Нурғалиева, Л.З. Ахметжан // Журн. «Трудовое право в России и за рубежом». — 2020. — № 2. — С. 58–63.
- 10 Рудык Э.Н. Повышение социальной устойчивости предприятия на основе демократизации хозяйственной власти (к теории вопроса) / Э.Н. Рудык, В.В. Букреев // Журн. «Труд и социальные отношения». — 2008. — № 3. — С. 26–31.

Л.З. Ахметжан

### Қазақстандық жұмыскерлерді кәсіпорындарды басқаруға тарту жағдайы туралы

Мақалада қазақстандық жұмыскерлерді кәсіпорындарды басқаруға қатысуын бағалауға арналған зерттеу нәтижелері талқыланды. Қазақстандық кәсіпорындардың жұмыскерлерінің сауалнамасының қорытындылары шығарылған. Шетелдік авторлардың көптеген зерттеулері құқықтық қамтамасыз ету мәселелеріне, қызметкерлердің ұйымды басқару нысандарын практикалық іске асырудың нәтижелеріне арналған. Бұл Халықаралық еңбек ұйымының бірқатар құжаттарында өндірістік демократия элементтерінің нормативтік-құқықтық шоғырлануымен байланысты. Зерттеулер көбінесе, ұйымдардағы өндірістік демократия элементтерінің дамуының тұрақтылық, даму, өнімділік, бәсекеге қабілеттілік және т.б. көрсеткіштері әсеріне арналды. Осы зерттеулердің нәтижесі, әдетте, қызметкерлерді ұйымды басқаруға қатысу тәжірибесінің қаржылық-экономикалық қызметтің әртүрлі салаларына оң әсерін атап көрсету. Сонымен қатар, жұмыс істеу мен дамудың өзіндік ерекшеліктері бар қазақстандық бизнес-қауымдастыққа ұқсас зерттеулер жүргізілген жоқ. Мақала осы олқылықтың орнын толтыруға арналған. Зерттеу нәтижелері бойынша тұжырымдармен ұсыныстар жинақталды. Жұмыскерлердің құқығын қорғаудың және тұрақтылықты арттырудың тиімді әдістерінің бірі ретінде жұмыскерлердің кәсіпорындарды басқаруға қатысу тәжірибесін дамытуға ұсыныстар берілді.

Сонымен қатар, бұл ұсыныстар кәсіпорындардың әлеуметтік-экономикалық көрсеткіштерінің даму қарқынын да қамтиды.

*Кілт сөздер:* ұйымды басқару, қызметкерлерге сауалнама, өндірістік демократия, еңбек құқығы, еңбек қатынастары, басқаруға қатысу, қызметкер, жұмыс беруші, еңбек қатынастары.

L.Z. Ahmetzhan

## On the state of involvement of Kazakhstani workers in the management of the organization

The article provides an assessment of the legal support of involvement of Kazakhstani workers in the management of an organization. The relevance of study lies in the need to increase the level of legal protection of the rights and interests of workers. The assessment is based on the results of questionnaires, analytical studies and the existing database. The institution of employee involvement in the management of an organization is also known under the term “industrial democracy”. A plenty of studies by foreign authors are devoted to the issues of legal support, the results of the practical implementation of forms of management by employees. This is due to the normative and legal consolidation of elements of industrial democracy in a number of documents of the International Labour Organization. The studies, to a greater extent, have been devoted to the impact of the development of elements of industrial democracy in organizations on the indicators of their stability, development, productivity, competitiveness, etc. The results of these studies are to highlight the positive impact of the practice of employee participation in the management of an organization on various spheres of financial and economic activity. At the same time, similar studies have not been conducted on the Kazakhstani business community, which has its own distinctive features of functioning and development. Consequently, this article is devoted to filling this gap. Based on the results of the study conclusions and proposals were formulated, recommendations were given for enhancing the development of the practice of employee participation in the management of the organization as one of the most effective methods of protecting the rights of employees, as well as increasing the sustainability and development rates of the socio-economic indicators of the organization.

*Keywords:* organization management, employee survey, industrial democracy, labour law, participation in management, employee, employer, labour relations.

### References

- 1 Golovina, S.Yu. (2019). *Trudovoe pravo [Labour law]*. Moscow: Yurait [in Russian].
- 2 Ershov, S.A., & Radchenkova, V.I. (2001). *Demokratiia na proizvodstve: praktika peredovykh stran Zapada [Democracy at work: the practice of the advanced West countries]*. Moscow: Nauka [in Russian].
- 3 Zhukov, A.L. (2007). Razrabotka form i sistem oplaty truda. Uchastie profsoiuzov [Development of forms and systems of remuneration. Participation of trade unions]. *Trud i sotsialnye otnosheniia — Labour and social relations*, 5, 19–24 [in Russian].
- 4 Zapesockii, A.S. (2019). *Uchastie rabotnikov v upravlenii organizatsiei kak faktor profilaktiki sotsialno-trudovykh konfliktov [Participation of employees in the management of the organization as a factor in the prevention of social and labour conflicts]*. Saint Petersburg: SPbGUP [in Russian].
- 5 Zimina, T.V. (2003). Aktsionerные obshchestva rabotnikov: proverka vremenem [Joint-stock companies of workers: a test of time]. *JeKO — ECO*, 8, 119–129 [in Russian].
- 6 Krestianinov, A.N. (2008). Nuzhna stroinaia kontseptsia sotsialnoi otvetstvennosti profsoiuzov [We need a coherent concept of social responsibility of trade unions]. *Trud i sotsialnye otnosheniia — Labour and social relations*, 7, 70–78 [in Russian].
- 7 Kurennoi, A.M. (1989). *Proizvodstvennaia demokratiia i trudovoe pravo [Industrial democracy and labour law]*. Moscow: MGU [in Russian].
- 8 Buzgalina, A. *Na puti k yekonomicheskoi demokratii. Mezhdunarodnyi opyt [Towards economic democracy. International experience]*. Moscow: Yekonomicheskaiia demokratiia [in Russian].
- 9 Nurgalieva, E.N., & Ahmetzhan, L.Z. (2020). K voprosu ob uchastii rabotnikov v upravlenii proizvodstvom v Respublike Kazakhstan [On the issue of employee participation in production management in the Republic of Kazakhstan]. *Trudovoe pravo v Rossii i za rubezhom — Labour Law in Russia and abroad*, 2, 58–63 [in Russian].
- 10 Rudyk, Je.N., & Bukreev, V.V. (2008) Povyshenie sotsialnoi ustoichivosti predpriiatiia na osnove demokratizatsii khoziaistvennoi vlasti (k teorii voprosa) [Increasing the social stability of the enterprise based on the democratization of economic power (to the theory of the issue)]. *Trud i sotsialnye otnosheniia — Labour and social relations*, 3, 26–31 [in Russian].