

DOI: 10.24412/1994-3776-2022-3-127-134

УДК: 316.35

С. Г. Михайлов

СОЦИАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ КОЛЛЕКТИВОВ – СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВЫБОР ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ**S. Mikhailov. Social development of teams - a strategic choice of activities of enterprises and organizations**

Аннотация. В статье анализируются процессы трансформации стратегического выбора предприятий и организаций в современных условиях. Теоретически и эмпирически определяются приоритеты социального развития различных профессионально-квалификационных и статусных групп работников. Обращено внимание на фактор социальных требований работников, непосредственно участвующих в программах научно-технических и социально-экономических трансформаций сферы приложения труда. Эмпирически определены организационные недостатки в деятельности предприятий и организаций и возможные достижения в результате реализации мер по социальному развитию коллективов.

Ключевые слова: коллектив, предприятие, организация, работник, социальное развитие, стратегия, социальные факторы, социальные требования, поведение, социальные ориентации, ценности, социальные нормативы, социальная защита.

Контактная информация: 193023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д.21;
e-mail: dept.ksocupr@unecon.ru

Abstract. The article analyzes the processes of transformation of the strategic choice of enterprises and organizations in modern conditions. Theoretically and empirically, the priorities of the social development of various professional, qualification and status groups of employees are determined. Attention is drawn to the factor of social requirements of employees directly involved in the programs of scientific, technical and socio-economic transformations of the sphere of labor application. Empirically identified organizational shortcomings in the activities of enterprises and organizations and possible achievements as a result of the implementation of measures for the social development of teams.

Keywords: collective, enterprise, organization, employee, social development, strategy, social factors, social requirements, behavior, social orientations, values, social standards, social protection.

Contact information: 193023, St. Petersburg, Sadovaya st., 21; e-mail: dept.ksocupr@unecon.ru

В последние годы экономического и социального развития России становится все очевиднее, что и либерализация экономики, и стабилизация денежной системы, и институционализация процессов осуществления экономических реформ, и структурная перестройка экономики, и инвестиционная политика как фактор успешной деятельности предприятий и организаций не всегда решают проблемы повышения уровня и качества жизни основной массы работников.

Более 100 лет назад П.Б. Струве предпринял, пожалуй, один из первых критику экономического развития России, которая, по его мнению, не отражала объективных процессов и не влияла на них [22, с.46]. Он, в частности, писал, что «Реформы экономические и социальные, а не революция ... являются средством осуществления прогресса в обществе»

Михайлов Сергей Григорьевич – доктор социологических наук, профессор. Руководитель программ фундаментальных исследований Ассоциации развития бизнеса и некоммерческих инициатив «Холдинг-Спектр».

S. Mikhailov – Doctor of Sociology, Professor. Head of Basic Research Programs of the Association for Business Development and Non-Profit Initiatives «Holding-Spektr».

© Михайлов С.Г., 2022.

[23, с.414].

На социальную составляющую экономического развития обращал внимание и В.С. Соловьев, который полагал, что: «... задача общества политического есть организация трудящихся» [19, с. 257-258]. И, действительно, решение экономических задач всегда предполагает и развитие социальное, в котором приоритет отдается работнику конкретного предприятия, а упрощенный экономизм в производственной деятельности практически всегда ведет к социальным противоречиям и в перспективе к бесконечным революционным переменам. Кроме того, по утверждению В.С. Соловьева, «хозяйственные элементы связаны и определены целями нравственными. Нет и не было в человечестве такого неизменного состояния, когда материальная необходимость добывания жизненных средств не исключалась бы нравственным вопросом» [20, с. 361]. Исходя из этого тезиса, В.С. Соловьев делает исключительно важное заключение на долгие годы ставшее ориентиром в развитии экономической социологии в России, а именно: «вещественное богатство не должно признаваться самостоятельной целью хозяйственной деятельности человека; производство не должно совершаться за счет человеческого достоинства производителей».

П. А. Сорокин сформулировал общие методологические правила исследования социальной деятельности: социальные связи, социальное общение, взаимные услуги, взаимодействия, составляющие стержень социального поведения, социальных процессов, социальной жизни человека и социальных групп [21, с. 66].

Можно полагать, что результаты и выводы этих классических работ, во многом, подтверждены состоянием современной действительности, когда разобщение экономического и социального в производственной деятельности приводит к общественному кризису, к росту различного рода социальных конфликтов.

Отметим, что Хоторнские эксперименты продемонстрировали, что человек – это, прежде всего «социальный человек», что производственные операции, выполняемые на предприятии, осуществляются не просто посредством каких-то механизмов и методов, но также посредством сочетания их с совокупной социальной системой, социальными институтами, то есть с системой общественной организации. Признаком подобной организации является «Сотрудничество, а не руководство...» [25, р. 7].

Структуру экономической системы определяют отношения людей, прежде всего те, которые связаны непосредственно с обеспечением их жизнедеятельности. Эти отношения отражают систему взглядов человека на свою работу; доходы, определяющие, в основном, уровень и качество жизни; сферу жизнеобеспечения: жилье, питание, одежду, транспорт и т.п. Тем самым доход человека, его семьи является мерилем уровня жизнеобеспеченности и именно через призму его величины, через механизм его получения человек не только включен в экономическую систему, но и в определенной степени определяет ее развитие (прямое принуждение к труду отсутствует), то при социализме, экономическая система которого практически не исследовалась и принималась как нечто «должное», и где до недавнего времени приоритет принадлежал трем основным компонентам: общественной собственности на средства производства, организационно-структурному оформлению функционирования собственно производства и распределительным отношениям, человек был практически исключен из экономической системы. Включение человека наблюдалось лишь в организационно-трудовые отношения по поводу производимого продукта, и он не мог влиять на развитие самой экономической системы. Лишь небольшая надстройка, именуемая ныне «аппарат», обладала исключительным правом влиять на различные компоненты экономической системы и на нее в целом.

Лишь в условиях проводимой экономической реформы, с развитием хозяйственного расчета, повышением самостоятельности отраслевых и территориальных структурных единиц, введением новых экономических рычагов и стимулов, новым организационно-

структурным оформлением производственной деятельности: арендные и подрядные предприятия, акционерные общества, совместные и малые предприятия, человек может стать впервые явлением экономическим.

Б. Филиппова около 30 лет назад писала: «Новые условия жизни – это и есть то новое, на котором личность может избирать и действовать. Если «поле» непосредственно определено общественными факторами, то и сам выбор, и развитие в нем представляют собой в некоторой степени дело личности. Однако последняя несет сама в себе, в своих потребностях, навыках, позициях, ценностях, мотивациях код своего прошлого, а также своего нынешнего социально-классового положения» [6, с. 29-30].

Совершенно очевидно, что одним из социальных факторов экономических решений является фактор перцепции или процесса восприятия и отражения в сознании менеджера возможных производственно-экономических, политических, правовых и организационных трансформаций на предприятии и обществе в целом. Фактор перцепции способствует решению следующих задач: формирование содержания межличностного восприятия; содействие установлению взаимопонимания между субъектами хозяйствования; обеспечение влияния участников производственно-экономической деятельности друг на друга. А.П. Панфилова подчеркивает, что «Важным аспектом перцептивной функции является обеспечение влияния людей друг на друга, в результате которого меняются поведение, установки, намерения, оценки» [10, с. 15].

Не менее значим, в нашем понимании, и фактор делового взаимодействия субъектов производственно-экономической деятельности. Как правило, деловое взаимодействие – это процесс принятия экономических решений, направленный на организацию и рационализацию того или иного вида предметной деятельности, включая производственную, научно-техническую, экономическую. Как следствие, задача деловой коммуникации состоит в создании условий продуктивного сотрудничества, партнерства, в сближении целевых ориентаций при выработке стратегии развития предприятия. Фактор деловых коммуникаций предполагает, по мнению респондентов - экспертов из числа руководителей высшего и среднего звена управления предприятиями (N 120), реализацию следующих условий в выработке экономических решений стратегии развития предприятий:

- обязательность контактов персонала предприятия, независимо от их симпатий и антипатий (82%);
- предметно-целевое содержание делового взаимодействия (87%);
- соблюдение формально-ролевых принципов взаимодействия участников производственно-экономической деятельности, с учетом должностных ролей, прав и функциональных обязанностей, субординации и делового этикета (71%);
- взаимозависимость всех участников делового взаимодействия в достижении экономических результатов от деятельности предприятия и при реализации личных намерений и ожиданий (68%);
- социальный контроль за соответствием экономических решений миссии, целям и задачам развития предприятия (68%);
- соблюдение конвенциональных ограничений, характеризующих социальные и правовые нормы, регламенты, протоколы, инструкции и т.п. (54%);
- соблюдение эмоциональной культуры делового взаимодействия (52%) и т.п.¹

В числе социальных факторов экономических решений стратегии развития предприятия целесообразно выделить и фактор ожиданий персонала.

¹ Исследование проведено в два этапа: 2006 год – программа и пилотажное исследование; 2018–2020 гг. – включенное наблюдение на предприятиях промышленного комплекса Санкт-Петербурга (N 4) и анкетный опрос респондентов (N 120).

Стратегическое понимание фактора ожиданий персонала важно в связи с тем, что работник предприятия в результате выработки и реализации стратегии развития предприятия ожидает: улучшения своего благосостояния, выраженного показателями уровня и качества жизни; улучшения условий труда; улучшений социально-психологического климата; создание комфортной обстановки в работе; развитие творческой компоненты в труде и т.п. Однако эти ожидания оправдываются далеко не всегда. Так, в среде наемных работников живут в долг - 34%; денег хватает только на продукты питания - 35%; денег хватает только на самое необходимое - 27%; денег в целом хватает - 5%. Отметим, что респонденты не учитывают тенденции роста квартплаты, коммунальных услуг, энергоносителей в год в среднем на 25-30% при росте заработной платы в 5-7%. Что касается производственной сферы, то в период с года прослеживается устойчивая тенденция роста физических нагрузок (44,0%), увеличения темпов работы (25,0%), роста нервного напряжения - 24,0%, снижения эмоционального тонуса (23,0%), ухудшения социально-психологического климата (20%).

Общественный кризис, причиной которого становится, в том числе и не учет фактора социальных ожиданий работников в производственно-экономической сфере, приводит, по легкому определению Р.В. Рывкиной к высокой концентрации социальных болезней [18, с. 35], суть которых в непринятии правовых и моральных норм поведения, в т.ч. в девиантности поведения, высокой степени агрессивности и т.д.

В группе социальных факторов экономических решений в стратегии развития предприятий мы выделяем и фактор профессионального распознавания личности. Причиной этому служит тот факт, что к руководству предприятиями и его структурными подразделениями зачастую приходят люди, не имеющие высшего образования, опыта работы, по своим нравственным параметрам, профессиональным компетенциям, не соответствующим занимаемой должности. Для этого характерны следующие данные эмпирического исследования:

- работники предприятия верят в профессионализм руководителя - 11,0%;
- работники предприятия верят в нравственные позиции руководителя - 7,0%;
- работники предприятия считают, что оно развивается с учетом их интересов - 1,0%;
- работники предприятия хотели бы изменений в составе руководства - 82,0%.

Или обратные со стороны руководителей оценки профессиональных качеств работников:

- работники, профессиональные качества которых соответствуют стратегии развития предприятия - 11,0%;
- работники, которых необходимо заменить, как несоответствующих складывающимся профессиональным требованиям - 44,0%;
- работники, которых можно охарактеризовать как откровенный балласт - 27,0%;
- работники, способные адаптироваться
- к новым условиям деятельности предприятия - 18,0%.

Подобные социальные индикаторы персонала предприятий обуславливают не только наличие, но учет в стратегии развития предприятий фактора социальных требований. Впервые на этот фактор обратили внимание А.А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд, однако, в контексте роста производственного и потребительского потенциала предприятий [24, с. 91]. Вместе с тем это фактор обладает гораздо большей составляющей социального и направлен на:

- проявление деловой активности в рамках границ, определенных нормами этики и интересами общества;
- позитивное реагирование на социальные приоритеты и запросы общества;
- постоянную готовность предпринять действия, чтобы избежать конфронтации с регулирующими нормами;

- поддержание баланса между интересами акционеров и общества в целом;
- обеспечение гражданской позиции предприятия в обществе.

Фактор социальных требований применим и к персоналу предприятия в контексте проявления трудовой активности, трудового поведения, культуры делового общения, деконфликтизации, соблюдения моральных норм. По сути, здесь речь идет о поведении человека, обусловленном обстоятельствами его производственной деятельности.

Поведение - одна из форм реализации установок личности в производственной деятельности. С.Л. Рубинштейн полагал, что «Под поведением понимают определенным образом организованную деятельность...» [17, с. 98]. И в свою очередь К.К. Платонов предлагал закрепить за термином «поведение» широко признанное исторически сложившееся значение, согласно которому поведение есть внешнее выражение деятельности, учитываемой без ее субъективного компонента [11, с. 161].

А.Н. Леонтьев отмечал, что и поведение, и деятельность основаны на действиях. «Осуществление сколько-нибудь сложной деятельности требует выполнения ряда действий. Действия - относительно самостоятельные процессы... (безразлично - внешние, практические, или внутренние, умственные) ... признаком которых является их направленность на достижение сознательной цели. В отличие от собственно деятельности действия не имеют самостоятельного мотива, а подчиняются мотиву той деятельности, содержание которой они образуют» [9, с. 6-7].

Деятельность, даже если она направлена на разработку экономических решений, определяющих в дальнейшем структуру и содержание стратегии развития предприятий, может быть и созидательной, и разрушительной.

По мнению работников предприятий¹, руководители: не учитывают в своей работе социальных требований персонала (42 чел.); дистанцируются от коллектива предприятия в принятии экономических решений (37 чел.); не скрывают своих намерений на личное обогащение (36 чел.); работают без стеснения на свой карман (9 чел.).

Подобное поведение руководящего звена предприятий становится существенным основанием для выделения в группе социальных факторов экономических решений стратегии развития предприятий и факторов социальных мотиваций.

Известно, что каждый, кто хочет понять поступки другого человека или свое собственное поведение, начинает с поисков причин соответствующих действий, то есть с мотивов поведения. Говоря о мотиве как об осознанном побуждении к определенному образу действий, следует иметь в виду, что сам по себе мотив не является причиной целенаправленных действий. Он лишь результат отражения во внутреннем сознании человека своих потребностей, вызванных внешними и внутренними обстоятельствами его жизнедеятельности и жизнеспособности. Заметим, что А.С. Звоницкая подчеркивала, что в индивидууме необходимо наблюдать «... рост его сознания... Первый - «проективный момент» - характеризуется приобретением личностно «знания о других», об окружающей среде. Второй - «субъективный момент» - характеризуется синтезом предыдущих знаний, или самосознанием, которое противопоставляется внешнему миру. И, наконец, третий — «эективный момент» - связан с неизбежным предположением о наличии подобных синтезов у других, сознательным соотношением «я – они» на базе сходства» [5, с. 6-7].

При этом «проективный» и «эективный» моменты составляют два полюса личного самосознания, а «эективный» момент характеризует социальные реакции человека на содержание хозяйственной системы, ее экономическую составляющую.

Выделение фактора самосознания человека обусловлено тем, что в процессе взаимодействия с производственной средой и другими работниками предприятия, человек

¹ Интервью проведено с 87 работниками 4 предприятий промышленного комплекса Санкт-Петербурга.

неизбежно выделяет себя как объект и субъект управления. Указанное обстоятельство привело к двойственности действия этого фактора на предприятии. С одной стороны, сознание человека, оставаясь направленным главным образом вовне предприятия, например, в сферу жизнеобеспечения, человек продолжает оценивать свои возможности, способности и характер деятельности на предприятии. Самосознание человека формируется в процессе созерцания условий его жизнедеятельности, повседневного общения с коллегами, руководителями и подчиненными. И через познание действительности человек приходит к осознанию самого себя. В зависимости от этого осознания в работнике формируется одно из нескольких состояний, а именно: 1) позиция социальной активности, которая предполагает развитие коллективизма, чувство ответственности, включая ответственность экономическую, чувство долга перед коллективом предприятия и общества; 2) позиция социальной инертности, состоящая в слабом чувстве коллективизма, ответственности за общее дело; 3) позиция потребительского отношения к жизни и деятельности на предприятии, важнейшей чертой которого является крайний эгоизм, получение благ за счет других, удовлетворение только личных интересов без учета интересов коллег по работе и коллектива предприятия в целом; 4) антиобщественная или антисоциальная позиция, связанная с личным обогащением, подавлением самосознания других работников и т.п.

Каждый элемент самосознания по-особенному влияет на выработку экономических решений в стратегии развития предприятий. Так, первый элемент самосознания способствует активному вовлечению работников в процесс созидания, рационализации деятельности предприятия на инновационной основе. Второй элемент при развитой рациональной системе управления предприятием может и не послужить ограничением в выработке стратегии развития. Работники этой категории самосознания, как правило, используются на рутинных видах работ, где требуется только исполнительность, без какого-либо творчества и проявления инициативы.

Третий элемент по своей сути является разрушительным для созидательной деятельности коллектива предприятия. Он приводит к приостановке активной позиции других работников, либо к конфликтам и социально - психологической напряженности во взаимоотношениях людей.

Четвертый элемент мы скорее отнесли по определению В.К. Потемкина, Г.К. Копейкина и Р.Г. Оленева к разряду социальной криминологии, составляющей которой является коррупция, мошенничество, воровство и т.д. [15, с. 195].

В этой связи было бы важным, чтобы каждый работник свое самосознание строил на трех «С»: самооценке, самоорганизации и саморазвитии.

В.Г. Афанасьев писал, что «В жизни ...гораздо чаще наблюдаются факты, когда самооценка не совпадает с социальной оценкой в том смысле, что человек на деле представляет собой не то, что он о себе думает и говорит. И на это есть свои причины. Здесь и излишнее самомнение, эгоцентризм того или иного человека, нежелание, реже неумение, считаться с мнением коллектива, отношение к коллективу как к средству достижения своих сугубо личных, а порой и явно корыстных целей. Здесь и известная человеческая слабость, которой удается избежать отнюдь не всем людям, - снисходительное, нетребовательное отношение к себе, стремление оправдать себя в случаях, когда человек не прав. Здесь и иллюзии, подчас искренние заблуждения человека, которыми он отгородился от внешнего мира и посредством которых стремится отгородиться от трудностей и противоречий реальности и т.п.» [2, с. 333].

Среди социальных факторов экономических решений в стратегии развития предприятий, по нашему мнению, целесообразно выделить и фактор социальной защищенности персонала.

Ранее проблема социальной защиты решалась посредством дотаций из бюджета

страны, что, в конечном счете, привело у значительной части населения к иждивенческим настроениям, стремлением получать от государства все новые и новые блага и т.п. Механизм социальной защиты в виде экономических решений центральных органов управления не мог видеть многих частных случаев на конкретных предприятиях, да и не располагал необходимыми ресурсами [1, с. 92; 8, с. 56; 16, с. 117; 12, с. 294].

Совершенно правомерно говорить о необходимости активизации фактора социальной защиты на предприятиях, когда любое стратегическое экономическое решение должно учитывать необходимость роста доходов работников, повышения уровня и качества жизни, рациональные и безопасные условия труда, перемещение работников на более легкие виды работ при достижении ими преклонного возраста или временной утрате трудоспособности и т.п.

В принятии экономических решений стратегии развития предприятий важен и такой социальный фактор, как социальное партнерство [13, с. 264; 14, с. 201]. Социальное партнерство на предприятиях касается таких экономических решений как:

– профессионально - квалификационная и функционально - должностная структура рабочих мест;

– нормирование труда, тарифная система, оплата труда;

– безопасность и охрана труда;

– продолжительность рабочего времени и режимы труда;

– временная нетрудоспособность работников;

– прием и увольнение работников;

– экономическая ответственность работников;

– профессиональное обучение, подготовка и переподготовка рабочих кадров и специалистов и т.п.

Отметим, что в развитых капиталистических странах «экономика» этих вопросов достигает 30,0% прибыли от деятельности предприятий [4, с. 136; 3].

Каждый из этих социальных факторов воздействует по-разному на принимаемые экономические решения. Комплексный учет этих факторов, по мнению респондентов (N 174) способствует 100% обоснованности экономических решений, а выпадение из комплекса хотя бы одного фактора, не учтенного в экономических решениях, приводит к заведомому их невыполнению.

Длительное ограниченное внимание к процессам социального развития коллективов предприятий и организаций приводит к исключению основной массы работников из системы возможных преобразований в сфере производства и, тем более, накопления. И, что важно отметить, происходят изменения в общественном сознании, которое можно связывать с низким уровнем социального самочувствия, апатией, утратой трудовой мотивации и т.п. Здесь налицо кризис ценностных ориентаций: 28,0% респондентов оценивают свою активность в сфере производства весьма посредственно; предприимчивость еще более низко - 4,5%, инновационность мышления - 0,1%, 44,0% респондентов отмечают потерю интереса к своей работе; 47,5% - не удовлетворены условиями труда и его оплаты. Намечается и рост девиаций у работников, занятых в сфере производства. А, как известно, «... опасные человеческие наклонности можно направлять по сравнительно безобидному пути там, где существуют перспективы делать деньги и накапливать личное богатство. Эти же наклонности, если они не могут быть удовлетворены таким путем, могут найти выход в жестокости, безрассудном стремлении к личной власти, влиянию и др.» [7, с. 425].

Социальная ориентация стратегии производства по мнению респондентов (N 120) повышает включенность человека в созидательную деятельность за счет возрастания предприимчивости, инициативности, признания успехов в труде, возможности самовыражения, усиления стабильности положения на производстве и доходов, роста

адаптивности и изменяющимся условием функционирования предприятий, определенности своего положения в долгосрочной перспективе и т.д.

Литература

1. Антипов А.Г. Проблемы социальной защиты населения при переходе к рынку // Социально-политические науки 1991 - №10, с.92.
2. Афанасьев В. Г. Человек в управлении обществом. М . 1977.
3. Бартоли М., Клементовичус Я., Слободской А.Л. Экономические трансформации и управление человеческими ресурсами Россия – Франция, Гренобль, 1999.
4. Бенедикт Х.-П. Метод восьми М: Новая формула успеха в менеджменте - Штутгарт, Изд-во Дойчер Шпаркассен Ферлаг, 2000.
5. Звоницкая А.С. Опыт теоретической социологии. – Киев, т.1, Социальная связь, 1914, с. 6-7.
6. Информационный бюллетень: социальные процессы в социалистическом обществе/ Проблемная комиссия Академий наук социалистических стран. – Варшава, 1987, с.29-30.
7. Кейнс Дж. Общая теория занятости, процента, денег // Антология экономической классики. – Т.2. – М.: Эконом, 1993.
8. Кузьмин С. Активная политика социальной защиты населения // Экономист - 1992. -№9;
9. Леонтьев А.Н. Автоматизация и человек. – Психологические исследования. – М.: 1970, вып.2, с.6-7.
10. Панфилова А П Деловая коммуникация в профессионально» деятельности - СПб.: Знание. 1999.
11. Платонов К.К. Цит.: Гримак Л.П. Резервы человеческой психики. – М.: Политиздат, 1989.
12. Потемкин В. К. Социальный механизм преобразования Российского общества. – СПб.: ИСЭП РАН, 1997.
13. Потемкин В.К, Балкизов М. Х. Социальное партнерство в экономической системе рыночного типа - Нальчик, Эльбрус. 1993.
14. Потемкин В.К. Казаков Д.Н. Социальное партнерство формирование, оценка, регулирование — СПб.. РАЕН, 2002.
15. Потемкин В.К., Копейкин Г К., Оленев Р.Г. Социальная криминология, диагностика и правоприменительные инициативы. - СПб РАЕН. 2005.
16. Потемкин В.К., Тюличева Л.Д, Ширнова С.А. Трудовой потенциал и проблемы социальной защиты незанятого населения, - СПб. ИСЭП РАН, 1994.
17. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии. – М.: 1946.
18. Рывкина Р.В. Образ жизни населения России социальные последствия реформ 90-х годов. - М : Социологические исследования, №4,2001.
19. Соловьев В.С. Собр. соч., т. 2. Изд. 2-е. СПб: 1911, с. 257 - 258.
20. Соловьев В.С. Собр.соч., Т.6. Изд.2-е. СПб.: 1913.
21. Сорокин П.А. Социальная деятельность. – Вестник психологии. – М.: 1912. Т.9, вып.3, с.66.
22. Струве П.Б. Критические заметки к вопросу об экономическом развитии России. - СПб. : 1894/
23. Струве П.Б. На разные темы. - СПб.: 1902, с. 414.
24. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 1998.
25. Fayol H. General and Industrial Administration. London: Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd., 1949.