

Ю.Л. Муравьев

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА КАК ФАКТОР УПРАВЛЕНИЯ ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

В статье на основе модели, состоящей из четырех стадий состояния организации (становление, развитие, стабилизация, старость), исследуются особенности жизнедеятельности организации на разных этапах ее развития. Целью автора было показать, что состояние организации зависит не от ее возраста, а от организационного поведения персонала, характера управленческой деятельности. Поскольку основным инструментом управления персоналом является кадровая политика, последняя выступает важнейшим фактором управления жизненным циклом организации. Реализуя адекватные для каждой стадии направления кадровой политики, руководители организации обеспечивают ее эффективное развитие и, наоборот, совершая неверные действия, ведут к преждевременному завершению жизненного цикла организации.

Основываясь на сформулированной концепции, автор анализирует основные особенности протекания жизненного цикла, возникающие при этом проблемы, формулирует требования, которым должна отвечать эффективная кадровая политика организации на разных этапах ее жизненного цикла. В соответствии со сложившейся в отечественной литературе традицией, в кадровой политике выделяются реактивные и превентивные действия. Осуществляя реактивные меры, направленные на решение очевидных проблем организации, менеджеры лишь замедляют течение жизненного цикла. Предпринимая превентивные шаги, основанные на упреждающем разрешении зарождающихся проблем, они стимулируют эффективное развитие организации, реально управляют ее жизненным циклом.

Высказанные в статье положения актуальны для ученых, занимающихся теорией организации, управлением персоналом, а сформулированные приоритеты в реализации функций кадровой политики на разных этапах жизни организации представляют интерес для практических руководителей и работников службы персонала.

Ключевые слова: развитие, жизненный цикл, организация, стадии, этапы, управление, кадровая политика, функции кадровой политики.

Понятие жизненного цикла организации было введено в научный оборот Кеннетом Боулдингом в 1950 году, и с тех пор оно широко применяется в социальных исследованиях. Сегодня существуют десятки моделей, пытающихся объяснить жизнедеятельность социальных организаций по аналогии с живым организмом. По мнению сторонников теории жизненного цикла, все организации в своем развитии проходят последовательно сменяющие друг друга периоды, - стадии, составляющие жизненный цикл, от зарождения организации, до ее смерти. Каждая последующая стадия является следствием и продолжением предыдущей, и обладает определенными качественными признаками, отличающими ее от других этапов развития организации [1, 2, 4, 7, 11].

В моделях организационного развития выделяется от четырех до десяти стадий жизненного цикла, но чаще исследователи ограничиваются рассмотрением четырех-пяти стадий развития организации. Исключением является получившее наибольшую популярность в последние годы модель И.Айдизеса, в которой выделено 10 стадий развития, в том числе: выхаживание, младенчество, быстрый рост, юность, расцвет, стабильность, аристократия, ранняя бюрократия, бюрократия и смерть [2].

Преимуществом данной модели является ее подробность, дающая возможность анализировать различные, в том числе пограничные состояния жизнедеятельности организации. Но эта особенность

является и недостатком модели, так как делает ее излишне усложненной, рассматривает в качестве равноценных не равнозначные этапы развития, характерные не для всех организаций. Наиболее оптимальной представляется модель, включающая четыре стадии состояния организации: становление организации, развитие, стабилизация, старость. Все другие состояния более логично рассматривать в качестве промежуточных этапов в рамках названных выше стадий.

Рассмотрим подробнее основные особенности жизнедеятельности организации на различных стадиях ее жизненного цикла.

1. Становление организации. На стадии становления происходит зарождение организации от появления ее как идеи, до первичной реализации. Управление организацией на этапе становления обычно осуществляется группой единомышленников, что ведет к образованию несколько центров принятия решения. Недостаток опыта и профессионализма учредителей заменяется активностью и энтузиазмом участников проекта. При принятии управленческих решений присутствуют высокие риски, управление отличается гибкостью и оперативностью. Какого-либо системного планирования в организации нет. Организационная структура отсутствует, управленческий контроль слабый, корпоративная культура представляет собой набор субкультур членов организации. Коммуникации активны,

основаны на личностных симпатиях. Преобладают нематериальные виды мотивации.

Ловушки. Основными проблемами данного периода, или как их называет И.Айдизес – ловушками, являются: нехватка всех видов ресурсов, отсутствие у членов организации опыта, профессиональных знаний, отрыв планов от реальности, различие во взглядах и культуре учредителей, недостаток дисциплины, отсутствие системы контроля за поведением персонала. Из всех стадий развития организации стадия становления является наиболее быстротечной, обычно она продолжается несколько месяцев, за это время организация либо преодолевает проблемы своего становления, либо погибает.

2. Рост организации. На этой стадии происходит наращивание объемов производства, осуществляется организационный рост. По мере количественного роста организации руководству приходится решать проблему профессионализации управления. На место энтузиазма и импровизации приходит система, технологии. Появляется аморфная организационная структура, затем она становится более стабильной и сложной. В управление приходит централизация, нередко переходящая в авторитарный стиль. В организации вырабатываются нормы и правила поведения, прописываются должностные инструкции. Коммуникации становятся более формальными, разрабатывается система материального стимулирования. Период перехода от интуитивного управления к профессиональному ведет к переосмыслению целей и задач организации, что способствует появлению конфликтов между учредителями, между старыми и новыми работниками. Нередко на этапе роста организацию покидают наиболее творческие сотрудники, нежелающие мириться с надвигающейся «механизацией», ужесточением дисциплины.

Если развивающейся организации удастся решить проблемы формализации своей деятельности, она переходит к заключительному этапу стадии роста – «расцвету». Организация прочно закрепляется на рынке, расширяется сеть клиентов, партнеров, формируется благоприятный имидж. Оргструктура обеспечивает профессиональное и коллективное управление организацией. В организации внедряются четкие функциональные обязанности, стандарты и нормы. Появляется система планирования, в том числе стратегического. Сформируется собственная организационная культура. В отношениях между сотрудниками доминируют доверие, координация усилий. Действует эффективная система стимулирования персонала.

Ловушки. На разных фазах стадии развития организации приоритетными являются различные проблемы. На начальной стадии развития приходится сталкиваться с отсутствием профессионализма,

дезинтеграцией деятельности. На этапе формализации – решать проблему делегированием полномочий, координации, заниматься вопросами стимулирования, контроля. На этапе расцвета, – бороться со снижением мотивации персонала. Но в целом, на стадии роста руководству важно удержать баланс между инновациями и контролем, сохранять гибкость организационной структуры, наращивать профессиональный уровень сотрудников. В отличие от стадии становления стадия роста может длиться долгие годы, и даже десятки лет.

3. Стабилизация. В определенный период растущая организация выходит на пик своего развития, наступает этап ее зрелости. С этого момента происходит замедление роста, участие в рискованных проектах минимизируется. Основные усилия руководства направлены на оптимизацию функционирования организационной системы, сокращение издержек, разделение труда, нормирование, совершенствование контроля. Завершается формирование корпоративной культуры. Персонал ориентирован на получение гарантированных доходов, высокий уровень социальной защиты. Конфликтов в организации практически нет, контакты между работниками стабильны, в их основе лежат деловые отношения. Система мотивации детально регламентирована и четко формализована.

Ловушки. С момента стабилизации начинается старение организации, теряется ее гибкость, появляются признаки бюрократии. Управление рынками сбыта и технологиями осуществляется без рисков и инноваций. В поведении персонала преобладает единообразие, консерватизм, утрачивается командный дух. В управлении повышенное внимание уделяется системе контроля, соблюдению правил и традиций. При благоприятных условиях внешней среды этап зрелости организации может длиться довольно долго, многие десятки лет.

4. Старость организации. Заключительная стадия, завершающая жизненный цикл организации. Организация стареет, быстро теряет завоеванные рынки, идет сокращение объемов продукции, численности персонала. Руководством предпринимаются попытки сохранить стабильность, но, как правило, это не дает результата. В разделении труда доминирует узкая специализация работников, изолированность. В мотивации – ориентация на индивидуальные достижения. В трудовом поведении работники ориентированы не на достижение результатов, а на соблюдение установленных правил. В организации часто возникают конфликты, в основе которых лежит поиск виновных в возникших проблемах.

Ловушки. Основными проблемами периода являются: бюрократизация, бессмысленный контроль, волокита. Персонал безынициативен, коммуникации организованы плохо, работники не

доверяют ни руководству, ни друг другу. Спад может длиться несколько лет и обычно заканчивается смертью организации. Лишь немногим организациям удается провести реструктуризацию и начать новый жизненный цикл.

При рассмотрении положений теории жизненного цикла складывается впечатление, что последняя является универсальной, применимой для любых организаций. Каждая организация появляется на свет, развивается, затем умирает. Исследуя организацию с позиций ее истории, мы легко можем выделить периоды ее развития, объяснить причины взлетов и падений. Однако, применяя теорию к действующим в режиме реального времени организациям, мы обнаруживаем, что границы между различными стадиями провести сложно, одни и те же характеристики организации и возникающие перед ней проблемы одновременно присутствуют на различных этапах ее развития. Таким образом, важнейшая прогностическая функция теории не выполняется, модель работает в ретроспективе, и с большими трудностями может использоваться для выработки управленческих решений. Сложность практического применения теории жизненного цикла, объясняется тем, что социальная организация представляет собой результат деятельности людей, а поскольку последняя постоянно изменяется, то вместе с тем изменяется и сама организация. Поэтому состояние организации и решаемые ей проблемы определяются не ее возрастом, а поведением персонала, в первую очередь деятельностью руководства организации. Являясь субъектом своего развития, организация постоянно регулирует трудовое поведение работников, подталкивает или сдерживает их активность, инновационность, профессионализм, тем самым определяя свое положение на кривой жизненного цикла. В отличие от живого организма, старение не является естественным принципом организации, оно происходит в результате неумелого управления. Принимая верные управленческие решения, мы обходим возникающие ловушки, обеспечиваем восходящее развитие организации, совершая управленческие ошибки – ведем организацию к преждевременной смерти. Именно этим можно объяснить, почему одни организации проходят отдельные этапы и даже весь цикл за месяцы, а у других они длятся долгие десятки и даже сотни лет.

Рассматривая сформулированное выше положение об определяющем влиянии деятельности персонала на состояние жизненного цикла организации, через призму науки об управлении персоналом, мы обнаруживаем тесную связь жизненного цикла организации с кадровой политикой. Являясь ядром системы управления персоналом, кадровая политика определяет цели и задачи управления, принципы подбора, расстановки и развития персонала, методы работы с персоналом в

конкретных условиях развития организации. Тем самым кадровая политика выступает важнейшим инструментом управления организацией.

В работах по управлению персоналом подчеркивается, что в зависимости от того, насколько осознанными являются действия по реализации кадровой политики, последняя бывает реактивной, либо превентивной. Реактивная политика представляет собой реакцию руководства организации на возникшие проблемы с целью ликвидации негативных последствий, превентивная кадровая политика осуществляется на основе прогноза кризисных ситуаций в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Основными функциями кадровой политики являются:

1. Кадровое планирование;
2. Подбор и расстановка персонала;
3. Адаптация персонала;
4. Продвижение персонала (формирование и подготовка резерва на руководящие должности);
5. Оценка и аттестация персонала;
6. Обучение персонала;
7. Мотивация и стимулирование персонала;
8. Создание условий для разработки и внедрения инноваций [3,10,13].

Названные функции реализуются на протяжении всей жизни организации, но в зависимости от остроты стоящих перед организацией задач их значение на разных этапах меняется. Решая проблемы характерные для тех или иных стадий жизненного цикла, мы смещаем акценты кадровой политики, выделяем наиболее важные функции.

Рассмотрим, каким требованиям должна отвечать кадровая политика организации на различных этапах жизненного цикла, исходя из задач эффективного развития организации.

1. Стадия становления организации. В соответствии с основными характеристиками этапа, приоритетными в кадровой политике являются функции набора и адаптации персонала. Осуществляя указанные функции, руководство организации делает ставку на персонал с выраженными креативными качествами, обладающий самостоятельностью взглядов и решений. Вместе с тем, следует понимать, что уже в среднесрочной перспективе от работников потребуются способность к выполнению рутинной работы, профессиональному самосовершенствованию. Оценка наличия у персонала подобных способностей относится к задачам превентивной кадровой политики.

Такие функции кадровой политики как: продвижение, оценка, обучение, мотивация на начальном этапе жизненного цикла реализуются слабо. Однако, в превентивном плане, руководству организации нужно с первых дней приучать себя и сотрудников к систематической оценке результатов

деятельности, Помня о задачах формализации управления на следующем этапе деятельности предприятия, необходимо заниматься разработкой организационной структуры, ограничивать многоцентрие принятия решений, определять минимальные требования к персоналу, его основные права и обязанности.

Становление организации является важным этапом, на котором закладывается фундамент жизненного цикла организации. От того насколько продуманными будут реактивные и превентивные шаги кадровой политики зависит успешность развития организации в будущем.

2. Стадия роста организации. На этапе роста активно реализуются все функции кадровой политики организации. Освоение новых рынков требует активного привлечения новых сотрудников, совершенствования методов их оценки, подбора, планирование карьеры, обеспечения профессионального роста. Активно формируется оргкультура предприятия, правила поведения сотрудников, идет командообразование. Приоритетными функциями кадровой политики на этапе роста являются: кадровое планирование, подбор, набор, мотивация и обучение персонала. Инновационное развитие продолжается, но постепенно отходит на второе место, уступая место технологиям. В кадровой политике ставка делается на надежный, работоспособный, профессионально подготовленный персонал, мотивированный высокими зарплатами. Учитывая риски ухода из организации наиболее творческих сотрудников, руководителями следует позаботиться о возможности их участия в новых проектах, уделить внимание адаптации персонала к изменившимся условиям.

3. Стадия стабилизации организации. Основными направлениями кадровой работы на этапе стабилизации являются: оценка, продвижение и мотивация персонала. Стадия активного набора закончена, кадровый состав профессионально подготовлен, относительно стабилен, поэтому основные усилия руководства направлены на повышение эффективности использования сил и способностей работников. Большое внимание уделяется аттестации персонала, совершенствованию нормирования, форм и методов оплаты труда, укреплению дисциплины, повышению квалификации сотрудников. На стадии стабилизации остро встает проблема предотвращения ухода к конкурентам наиболее ценных сотрудников, для ее решения руководству приходится вводить премии за индивидуальные результаты, заниматься карьерным планированием. В качестве превентивных шагов кадровой политики руководству целесообразно начать подготовку к сокращению численности организации. Для преодоления проблем зарождающейся бюрократизации и единообразия следует заняться поиском новых лидеров, проводить

консультации с экспертным сообществом. Чтобы ослабить функциональную разобщенность подразделений следует развивать неформальные коммуникации, проводить деловые игры, командные мероприятия.

Решая проблемы кадровой политики, руководителям организации необходимо четко понимать, что главной ловушкой, которую следует преодолеть на стадии стабильного развития, является формализация всех отношений, потеря гибкости организационной структуры, снижение творческой инициативы персонала.

4. Стадия спада. Кадровая политика на стадии спада развития организации направлена на сокращение расходов, проведение реструктуризации предприятия. Направлениями реактивной кадровой политики на данном этапе являются: аттестация, переобучение, высвобождение работников. Данные мероприятия обычно сопровождаются повышением дисциплины, введением строгого нормирования, ужесточением контроля. Проводится замена наиболее неэффективных руководителей среднего звена. Как правило, подобные меры не дают нужного результата, так как не приводят к существенным изменениям и заканчиваются массовым высвобождением и ликвидацией организации. В качестве более действенных мер кадровой политики можно рекомендовать: провести замену высшего руководства организации на более инициативное и творческое, организовать приток новых и ротацию старых сотрудников, провести демократизацию процедур управления. Руководству организации необходимо приступить к формированию новых проектных команд под наиболее перспективные продукты и направления деятельности. Режим труда должен стать более свободным, а контроль мягкий, поощряющим проявление инициативы. Коренным образом должна быть пересмотрена система стимулирования труда. Для топ-менеджеров следует ввести индивидуальные системы оплаты, в том числе участие в прибылях, провести передачу части акций, для основного персонала - использовать систему учета коллективного вклада. Существенным образом должна быть изменена организационная культура, за счет поощрения активности и инициативы, командных методов работы, развития неформальных коммуникаций. В случае успешной реализации указанных шагов организация имеет шанс перейти от стадии спада к своему возрождению и повторению цикла уже на новой основе.

В современной российской научной литературе есть работы, рассматривающие влияние жизненного цикла на особенности финансовой политики, организационной культуры, образовательной деятельности организации [5,6,7,8,9,12,14]. Все они исходят из определяющего значения состояния стадий

на реализуемую организационную политику. В данной статье, автор обращает внимание, что связь эта является двусторонней. Проводя превентивную кадровую политику, основанную на прогнозе развития событий, на упреждающем разрешении зарождающихся проблем, мы превращаем кадровую политику в важнейший фактор управления жизненным циклом организации.

Библиографический список

1. Абдулина В.Э. Жизненный цикл организации и его практическое применение на основе анализа коммерческой организации [Текст] / В.Э. Абдулина // Экономика и менеджмент инновационных технологий – 2014. – №3. – С. 41–71.
2. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес; под науч. ред. А.Г. Сеферяна. – СПб.: Питер, 2013. – 384 с.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 369 с.
4. Барановский А.Г. Жизненный цикл организации (предприятия). Часть 1. Эволюция понятия / А.Г. Барановский, А.П. Тренихин // Экономика и социум. – 2014. – №2(11). – С. 21–27.
5. Глухова Е. В. Концепция жизненных циклов: необходимо ли ее понимание и применение финансистами на российском рынке? //Корпоративные финансы. – 2007. – №. 4. – С. 111–117.
6. Кудина М. В., Кузьмин С. С. Развитие парадигм корпоративного роста / М. В. Кудина, С. С. Кузьмин // Государственное управление. Электронный вестник. – 2015. - №48 – с.66-89 (влияние на рост через культуру)
7. Кушелевич Е.И. Теория жизненных циклов организации и российская действительность / Е.И. Кушелевич, С.Р. Филонович // Социс. – 2006. – №10. – С. 63–71.
8. Лавизина О.В. Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации, понимаемой как социальная система / О.В. Лавизина // Социс. – 2006. – №12. – С. 37–42.
9. Маранова Н.А. Управление человеческим капиталом на основе модели жизненных циклов в интересах инновационного развития / Н.А. Маранова. – Нижний Новгород: НГТУ им. Р.Е. Алексеева, 2014. – 158 с.
10. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата/ В.М.Маслова – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2016. – 492 с.
11. Мильнер, Б. З. Теория организации : учеб. для вузов – 7-е изд., перераб. и доп. [Текст] / Б. З. Мильнер – М. : ИНФРА – М, 2013. – 480 с.
12. Пахтусова В.Н., Особенности деятельности компании на разных этапах жизненного цикла // Novainfo.Ru (Электронный журнал.) – 2017. - №58-5 URL: <http://novainfo.ru/article/10860>
13. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра–М, 2010. – 695 с.
14. Широкова Г. В. Жизненный цикл организации: концепции и российская практика / Г. В. Широкова. - СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2008. – 480 с.

References

1. Abdulina, V.E. *Zhiznennyj cikl organizacii i ego prakticheskoe primenenie na osnove analiza kommercheskoj organizacii* [Organization life cycle and its practical application based on the analysis of commercial organizations]. *Ehkonomika i menedzhment innovacionnyh tekhnologij*, 2014, no.3(30), pp. 41-71.
2. Adizes, I. *Upravlenie zhiznennym ciklom korporacii* [Lifecycle management of the Corporation]. Ed. by A.G. Seferan. SPb., Piter, 2013, 384 p.
3. Bazarov, T.Y. *Upravlenie personalom: uchebnik dlya vuzov* [Personnel management: textbook for universities]. Ed. by T.Y.Bazarov. Moscow, YUNITI, 2012, 369 p.
4. Baranovskij A.G. *Zhiznennyj cikl organizacii (predpriyatiya)*. [The life cycle of an organization (enterprise)]. *Ehkonomika i socium*, 2014, no.2(11), pp. 21-27.
5. Gluhova E. V. *Konceptiya zhiznennyh ciklov: neobhodimo li ee ponimanie i primenenie finansistami na rossijskom rynke?* [The concept of life cycles: whether its understanding and application of financiers in the Russian market?]. *Korporativnye finansy*, 2007, no 4, pp. 111-117.
6. Kudin M. V., Kuzmin S. S. *Razvitie paradigim korporativnogo rosta* [The development of the paradigms of corporate growth]. / M. V. Kudin, S. S. Kuzmin // *Public administration. Electronic Bulletin*. – 2015. No. 48 – S. 66-89.
7. Kushelevich E.I. *Teoriya zhiznennyh ciklov organizacii i rossijskaya dejstvitel'nost'* [The lifecycle theory of the organization and the Russian reality]. *Socis*, 2006, no.10, pp. 63-71.
8. Lavizina O.V. *Nekotorye aspekty upravleniya zhiznennym ciklom organizacii, ponimaemoj kak social'naya sistema* [Some aspects of the life cycle management of the organization, understood as a social system]. *Socis*, 2006, no.12, pp. 37-42.

9. Maranova N.A. *Upravlenie chelovecheskim kapitalom na osnove modeli zhiznennykh ciklov v interesakh innovacionnogo razvitiya* [Human capital management based on life cycle model for innovative development]. Nizhny Novgorod: NGTU, 2014, pp. 45-47.

10. Maslova V.M. *Upravlenie personalom: uchebnik i praktikum dlya akademicheskogo bakalavriata* [Personnel management]. Ed. by V.M. Maslova. Moscow, YUrajt, 2016, 492 p.

11. Mil'ner, B. Z. *Teoriya organizacii : ucheb. dlya vuzov - 7-e izd., pererab. i dop.* [Organization theory]. Ed. by B. Z. Mil'ner. Moscow, INFRA - M, 2013, 480 p.

12. Pahtusova, V.N. *Osobennosti deyatel'nosti kompanii na raznykh etapakh zhiznennogo cikla* [Features of the company's activities at different stages of the life cycle management]. Novainfo.Ru, 2017, no.58(5). URL: <http://novainfo.ru/article/10860>

13. *Upravlenie personalom organizacii / Pod red. A.YA. Kibanova* [The management staff of the organization]. Moscow, Infra-M, 2010, 695 p.

14. Shirokova, G.V. *Zhiznennyj cikl organizacii koncepcii i rossijskaya praktika* [The life cycle of the organization: concepts and Russian practice]. Spb., Vysshaya shkola menedzhmenta, S.peterb.gos.un-t, 2008, 480 p.

PERSONNEL POLICY AS A FACTOR TO MANAGE THE LIFE CYCLE OF THE ORGANIZATION

Yuri L. Muravyov,

Associate Professor, Omsk State Pedagogical University

Abstract In the article, on the basis of a model consisting of four stages of the organization's state (formation, development, stabilization, old age), the features of the organization's vital activity at different stages of its development are explored. The goal of the author was to show that the state of the organization does not depend on its age, but on the organizational behavior of the staff, the nature of managerial activity. As the main tool of personnel management is the personnel policy, the latter is the most important factor in managing the life cycle of the organization. Realizing the directions of the personnel policy that are adequate for each stage, the leaders of the organization ensure its effective development and, on the contrary, commit wrong actions, lead to the premature termination of the life cycle of the organization.

Based on the formulated concept, the author analyzes the main features of the life cycle, the resulting problems, formulates the requirements, which must meet the effective personnel policy of the organization at different stages of its life cycle. In accordance with the tradition in the domestic literature, in the personnel policy are allocated reactive and preventive actions. By implementing reactive measures to address the obvious problems of the organization, managers only slow down the course of the life cycle. Taking preventive steps based on proactive resolution of emerging problems, they stimulate the effective development of the organization, really manage its life cycle.

The provisions expressed in the article are relevant for scientists involved in organization theory, personnel management, and the priorities formulated in the implementation of the functions of personnel policy at different stages of the life of the organization are of interest to practical leaders and personnel workers.

Key words: development, organization, life cycle, stage, stages, management, personnel policy, functions of personnel policy

Сведения об авторе:

Муравьев Юрий Леонидович – заведующий кафедрой стратегического и операционного менеджмента Омского государственного педагогического университета (г. Омск, Российская Федерация), e-mail: mug.ug@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 29.08.2017.