

Таким образом, определение приоритетных направлений инновационной деятельности, выявление основ инновационной политики являются определяющими для формирования стратегической позиции региона в решении задач развития науки и техники, задач по ресурсному обеспечению научных разработок субъекта, а также по обеспечению научного обоснования и сопровождения принимаемых на региональном уровне решений относительно поступательного развития науки и инноваций в регионе.

Литература:

1. Проект Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года. - URL: // <http://economy.gov.ru> (дата обращения 11.03.2016г.).
2. О Концепции долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 года: распоряжение Правительства РФ от 17 ноября 2008г. №1662-р (с изменениями и дополнениями). - URL: //<http://base.garant.ru> (дата обращения 13.03.2016г.).
3. Распоряжение Президента РФ от 11.01.2012 года № Пр-83. - URL: //<http://base.garant.ru> (дата обращения 15.03.2016г.).
4. Указ Президента РФ от 13.06.1996 года № 884. - URL: //<http://base.garant.ru> (дата обращения 14.03.2016г.).
5. Указ Президента от 12.05.2009 года № 537. - URL: //<http://base.garant.ru> (дата обращения 20.03.2016г.)
6. Урасова А.А. Стратегические позиции регионов в области инновационного развития (на примере регионов Приволжского федерального округа) / А.А. Урасова // *Arsadministrandi*. - 2011. - № 3. - С.27-34.

Literature:

1. The Russian Federation Innovative Development Strategy Project for the period up to 2020. URL: // <http://economy.gov.ru> (reference date 11.03.2016).
2. Decree of the RF Government. 2008. №1662-r. "On the Concept of Long-Term Socio-Economic Development of the Russian Federation for the period till 2020" (as amended). URL: //<http://base.garant.ru/194365/> (reference date 13.03.2016).
3. Order of the President of the Russian Federation of 11.01.2012.№Pr-83. URL: //<http://base.garant.ru> (reference date 15/03/2016).
4. Presidential Decree. 13.06.1996. №884. URL: //<http://base.garant.ru> (reference date 14.03.2016).
5. Presidential Decree of 12.05.2009.№537. URL: //<http://base.garant.ru> (reference date 20.03.2016).
6. Urasova A.A. "Strategic position in the field of innovative regional development (on the example of the Volga Federal District) // *Arsadministrandi*. 2011. №3. Pp.27-34.

ББК 65.24

ЭВОЛЮЦИЯ НАУЧНОГО ВОСПРИЯТИЯ КАТЕГОРИИ «УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОМ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ»

**EVOLUTION OF THE SCIENTIFIC PERCEPTION OF THE DEFINITION "LABOUR
MANAGEMENT IN INDUSTRY"**

Т.В. Сергиевич

Белорусский национальный технический университет,
г. Минск, Республика Беларусь

T.V. Serhiyevich

Belarusian National Technical University,

Аннотация. Статья посвящена генезису научных подходов к управлению трудом в промышленности. Обоснован момент зарождения управления трудом как науки, проанализированы предпосылки возникновения и становления научных подходов, их влияние на развитие трудовых отношений.

Ключевые слова: труд, наука управления трудом, трудовые отношения, промышленность.

Annotation. The article is dedicated to genesis of scientific approaches to the labor management in industry. There were analyzed the premises of its origination and formation, the influence on the development of labor relations.

Keywords: labor, labor management science, labor relations, industry.

Наука XIX-XX вв. характеризуется специализацией исследований, что приводит к формированию отдельных отраслей и направлений научного знания. Одной из таких относительно молодых самостоятельных ответвлений является наука управления трудом, история которой насчитывает полтора века. За этот период концепция управления прошла развитие от научной организации труда до управления человеческими ресурсами, от жесткого контроля и детерминации рабочего поведения до делегирования ответственности на низшие звенья, наделения работников свободой и ответственностью, поощрения инициативы и творческого труда. Такая трансформация содержания понятия «управление трудом» связана, среди прочего, с переходом от индустриального к постиндустриальному типу общества, структурообразующей особенностью которого стали изменение в структуре занятости, повышение роли знания и компетенций, спрос на работников высокой квалификации.

В литературе существуют различные варианты периодизации науки управления трудом. На основе проработки литературы автором был выбран подход, отвечающий объективным критериям периодизации. На современном этапе рано говорить о полноценном сформированном подходе к управлению трудом в промышленности, который решил бы существующие проблемы, такие как дисбаланс в структуре спроса и предложения на рабочую силу, неудовлетворенность трудом, высокие показатели безработицы, «догоняющее», а не «опережающее» образование. В этой связи проработка проблемы управления трудом в промышленности представляется особенно актуальной.

Основным критерием отделения практики управления в обособленную профессию и исходным пунктом формирования научного управления трудом является не просто отделение управления от собственности, но и дроблением функций в рамках самого управления, выделением специализированных групп, наделенных определенными полномочиями в области управления. Такие трансформации были обусловлены рядом причин.

Систематизация опыта управления началась на рубеже XVIII-XIX веков. В это время в мировом хозяйстве наблюдался стремительный рост производительных сил на базе крупной машинной индустрии и утверждался капитализм. Развитие торговли, накопление капитала, протекционистские меры в английской экономике, научный прогресс, распространение применения наемного труда, развитие институтов частной собственности привели к промышленной революции, которая характеризуется началом массового применения машин, но и изменением всей структуры общества. Промышленная революция сопровождалась тесно с ней связанной производственной революцией в сельском хозяйстве, ведущей к существенному росту производительности земли и труда в сельскохозяйственном секторе, что привело к перемещению значительных масс населения из деревень в города в поисках рабочих

мест. В XIX веке миграция стала массовым явлением как в Европе, так и в Северной Америке. Этому способствовало также изобретение и развитие железной дороги, что повысило мобильность населения. Появление дешевых промышленных товаров привело к разорению ремесленников, которым приходилось пополнять ряды наемных рабочих. Большая часть населения представляла собой неквалифицированную рабочую силу, которая не могла справиться с всеобъемлющей широкой задачей производства продукции, но была успешно применима в мельчайших операциях на производстве, сумма которых позволяла получать сложную продукцию [1, с. 16]. Эти факторы привели к росту производительности и росту масштабов производства. Революционные открытия в науке и медицине, распространение детского и женского труда привело к увеличению количества трудовых ресурсов, которые требовали организации в процессе труда. Вместе с тем происходила централизация прав собственности, приведшая к появлению крупных промышленных предприятий. Все эти факторы сформировали необходимость поиска путей оптимизации организации труда.

С расширением практических потребностей руководителей капиталистическими предприятиями возникали предпосылки для формирования науки управления трудом. Английский ученый Ч. Бэббидж в 1832г. опубликовал книгу «Экономика машин и производства», в которой впервые были системно рассмотрены проблемы организации труда, роль машин в разделении труда, принципы контроля над издержками производства, пути понижения затрат [2, с. 7]. Ч. Бэббидж выделил умственный и физический труд, указывал на целесообразность узкого разделения труда, подчеркивал роль усиления порядка, точности и дисциплины труда в повышении производительности, доказал эффективность сдельной оплаты труда коллективного принятия решений по поводу найма, увольнения и организации работ, положив начало научному подходу к управлению трудом в промышленности.

Другой англичанин, Р. Оуэн, предпринял попытку доказать, что забота о наемных рабочих может быть выгодна и для самого работодателя. Р. Оуэн дал первый толчок фабричному законодательству, указал на необходимость вмешательства государства и поставил задачу борьбы с безработицей. Основой поддержания хороших отношений между работодателями и работниками на фабрике, по мысли Р. Оуэна, является уважительное отношение к рабочим и исключение конфликтов. Он ясно видел недостатки чрезмерного разделения труда, которое, по его словам, создает «жалкую ограниченность человеческого интеллекта». [2, с. 9].

Отцом менеджмента принято считать Ф. Тейлора, который стал основоположником школы научного управления. Главным вопросом, на который ему удалось ответить, стал вопрос о путях повышения производительности труда. Рассматривая человеческую энергию как ценный ресурс, Ф. Тейлор доказал, что вследствие нерационального использования этого ресурса экономика терпит большие убытки и избежать их можно путем систематической организации труда. Заслуга Ф. Тейлора заключается и в том, что он назвал оптимальную организацию труда наукой, которая опирается на свои законы и правила. По словам Ф. Тейлора, «главнейшей задачей управления предприятием должно быть обеспечение максимальной прибыли для предпринимателя, в соединении с максимальным благосостоянием для каждого занятого в предприятии работника» [3]. Речь идет о том явлении, которое сегодня мы называем экономической и социальной эффективностью управления. Поиск оптимального соотношения интересов работника и работодателя – проблема, пути решения которой искал Ф. Тейлор, не теряет своей гносеологической ценности и сейчас.

Для внедрения системы научного управления администрация должна выполнять ряд новых функций, таких как выработка научного фундамента для каждого действия работников на предприятии, отбор, обучение и развитие рабочих, сотрудничество с рабочими, а также распределение труда и ответственности между управленцами и

рабочими. Ф. Тейлор говорит и о необходимости формирования «дружественного сотрудничества» между управленцами и рабочими, которое должно заключаться в возможности работников пользоваться советами и помощью руководителей. На тех предприятиях, где система была внедрена, средняя производительность труда за три года возросла в два раза. Ее применяли «под флагом рационализации, научной организации труда, что позволяло снизить издержки капиталистического производства, хотя сам Ф. Тейлор чувствовал, что применение его «новшества» вызвало обострение классовых антагонизмов» [1, с. 14].

Научную школу Ф. Тейлора развивали Г. Гант, Ф. и Л. Гилберт. На данном этапе в целях повышения производительности труда были распространены система планирования деятельности предприятий, система заработной платы с элементами повременной и сдельной форм оплаты, совершенствование способов исследования движений работников и рационализации труда.

С ростом масштабов производства, освоением новых рынков сбыта, подъемом производства, связанным с первой ряда промышленных гигантов возросла необходимость применения новых подходов в управлении, где наука управления персоналом была бы тесно интегрирована в управление организацией в целом, где на первый план выходило бы повышение эффективности работы всего предприятия. Это привело к формированию классического подхода или административной школы управления, представителями которой стали А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик. Они исследовали общие характеристики и закономерности организаций. Развитие административной школы происходило по двум направлениям: рационализация производства и исследование проблем управления. Центральной задачей управления по-прежнему остается повышение производительности труда, попытка достичь которой производится такими методами, как постановка четких целей, нормирование, регламентирование и стандартизация операций. Г. Эмерсон поставил и обосновал вопрос о необходимости и целесообразности применения комплексного, системного подхода к решению сложных многогранных практических задач организации управления производством и всякой деятельности вообще.

На современном этапе идеи этого подхода лежат в основе исследований ряда авторов, которые едины во мнении, что «менеджеры всех уровней должны заниматься проблемами управления человеческими ресурсами» [4, с. 22]. Эта концепция основана на комплексном подходе в решении проблема организации и нацеленности всех звеньев на единый результат – повышение эффективности деятельности предприятия. Управление трудом как функциональный блок в организации нельзя рассматривать обособленно

Представители классического подхода исследовали эффективность организации как цельного организма: принципы рационального управления организацией, функции управления, структуру системы управления. В понятие «управление» А. Файоль включил 6 функций: производственную (техническую), коммерческую, финансовую, защитную (защита собственности и личности), бухгалтерскую, административную. Ученый исследовал содержание и соотношение этих функций у руководителей разного уровня и определил совокупность качеств и знаний, через призму которых следует рассматривать содержание труда управленцев разного уровня. А. Файоль пришел к заключению, что личность администратора весьма существенна для процветания организации [5].

Сегодня идеи А. Файоля находят свое продолжение в концепции лидерства, которая заключается в определении основных характеристик, которыми должен обладать лидер-управленец для эффективности функционирования компании [6].

Однако новая система не всегда приводила к положительным результатам, таким как повышение прибыли предприятия и повышение заработной платы работников. «Дружественные отношения» между работником и работодателем не

налаживались, как обещал Ф. Тейлор, а недовольство рабочих и число забастовок росло. Это было связано, в том числе, с неудачными поспешными попытками введения новой системы, неприятием людьми нового, используемыми насильственными методами заставить рабочих выполнять больший объем работы без значительного увеличения оплаты и благосостояния, потерей работы большим количеством людей, не готовых повысить выработку в несколько раз. Работник не считался ценным ресурсом для организации, труд не был высококвалифицированным, и, следовательно, работник был легко заменимым, особенно в условиях превышения предложения рабочей силы над спросом. Человеческому фактору отводилась второстепенная функция.

Ситуация на рынке труда менялась по мере совершенствования производства, с развитием научно-технического прогресса, повышением квалификации трудовых ресурсов, ростом потребности в квалифицированном персонале, ростом всеобщего благосостояния. Многие рекомендации классической школы утрачивали свою актуальность. Со времен А. Смита и предложенной им материальной мотивации к труду исследователи не искали иных стимулов и систем мотивации.

В начале XX века концепция «экономического человека», в рамках которой главным стимулом человеческой деятельности была материальная заинтересованность, была подвергнута критике. Получает свое развитие концепция «социального человека», предполагающая, что кроме материальной выгоды работник стремится к удовлетворению моральных потребностей (приобретение социального статуса, признание и уважение коллег, саморазвитие, самовыражение и т.д.) [7, с.225]. С другой стороны, противодействие большинства рабочих системе Ф. Тейлора заставило предпринимателей искать новые методы управления человеческим фактором производства, что привело к становлению новой теории управления на рубеже 20—30-х годов XX века – теории «человеческих отношений», которая обещала добиться повышения эффективности труда иными средствами.

Одним из первых ученых, кто заговорил о зависимости производительности труда от психологических факторов, стал Г. Мюнстерберг, положивший начало научному подходу к выбору профессий и обосновавший зависимость производительности труда от психофизических возможностей человека [2, с.18]. Теория «человеческих отношений», так же как и научный подход к управлению, была неразрывно связана с практикой и опиралась на проведенные измерения и эксперименты. Э. Мэйо с группой исследователей в целях усовершенствования научного подхода в процессе изучения влияния внешних факторов на производительность труда пришел к выводам, что влияние имеют, в первую очередь, социальные факторы, а не физические, при условии, что определенный уровень повышенной эффективности уже достигнут. В результате Э. Мэйо подверг критике научный и классический подходы к управлению трудом за то, что в них не уделялось должного внимания работнику как социальному субъекту. К социальным факторам были отнесены такие как отношения в коллективе, сплоченность группы, взаимоотношения с руководством, благоприятная атмосфера на рабочем месте, удовлетворенность трудом, осознание своей значимости и ответственности и другие.

Для повышения производительности труда Э. Мэйо предложил обеспечить благоприятные технико-технологические условия труда, создать благоприятную атмосферу в коллективе и в отношениях с руководством, а также обучение работников и повышение квалификации. Школа человеческих отношений стала попыткой менеджмента рассматривать каждую организацию как социальную систему.

В 50-х гг. XX века во многих странах мирового хозяйства начался пересмотр принципов экономической политики. В теории и практике управления персоналом на первый план вышли воззрения, делавшие акцент на активности, предприимчивости, индивидуализации присвоения и максимизации удовлетворения потребностей работников [4, с. 225]. В условиях сочетания научной организации труда и рабочего места и повышенным вниманием к работнику возникла необходимость разработать

систему мотивации, отличной от традиционной экономической. Основным направлением исследований представителей возникшей поведенческой школы управления трудом стала попытка дать научное обоснование роли мотивов и потребностей человека в его трудовой деятельности. Они рассматривали мотивы как главный показатель отношения людей к труду. Значительный вклад в разработку теории мотивации внесли А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор, Р. Лайкерт, К. Арджирис, К. Альдофлер.

Одной из известнейших теорией мотивации является теория, основанная на иерархии потребностей, созданная А. Маслоу [8]. В модели А. Маслоу выделено пять уровней потребностей – физиологические потребности, потребность в безопасности, социальные потребности, потребность в уважении, потребность в развитии. Как отмечает И.С. Килин, «процесс последовательного перехода с низшей ступени потребности на высшую соответствовал парадигме менеджмента начала второй половины XX века» [9, с. 61]. Хотя в пирамиде потребностей А. Маслоу отсутствует потребность в труде как таковая, существует ряд потребностей, которые могут быть удовлетворены посредством труда, так, например, потребности в самоуважении и самоактуализации. Однако, по мнению, А. Маслоу, далеко не все люди достигают вершины пирамиды. Эта теория часто подвергалась критике в виду того, что в ней не учитываются индивидуальные особенности людей, а также из-за строго иерархичного, не соблюдаемого на практике порядка потребностей.

Работы К. Альдофлера стали развитием разработок А. Маслоу. Модель К. Альдофлера объединяет три уровня – существование (биологические потребности), принадлежность (социальные потребности) и рост (потребности в развитии). Важное отличие концепции К. Альдорфера от концепции А. Маслоу состоит в том, что переход от одного уровня потребностей на другой может осуществляться в любом направлении [9, с. 61].

Ф. Герцберг плотнее работал с трудовой мотивацией и предложил двухфакторную теорию, где разделил трудовые мотивы на две группы – «гигиенические факторы» и «мотиваторы». Эта теория также была подвергнута критике, т.к. деление мотивов на устраняющие неудовлетворенность и повышающие мотивацию достаточно условно и индивидуально.

Теория высших потребностей Д. Мак-Клелланд выделяет потребность во власти, успеха и причастности. Д. Мак-Клелланд игнорировал потребности низших уровней. Важным фактором в мотивации работников является высокий уровень социального общения. По его мнению, мотивация лежит в основе экономического процветания.

Большинство теорий мотивации подвергаются критике по той причине, что они слабо учитывают индивидуальные различия типов работников. Однако учитывая тот факт, что объектом исследования мотивации является человек со свойственной ему индивидуальностью, выработать универсальную мотивационную теорию, которая бы подходила для каждого типа личности и уровня квалификации, уравнивая работников физического и интеллектуального труда, вряд ли представляется возможным. По этой причине и не существует объединяющей теории мотивации, все гипотезы существуют параллельно, дополняя друг друга и рассматривая трудовое поведение человека из разных углов. Вместе с тем при практическом применении любой из теорий мотивации необходимо ориентироваться не только на трудовые отношения и корпоративную культуру организации, но и на экономическую ситуацию в стране.

В последней четверти XX века сформировалась концепция «управления человеческими ресурсами», построение моделей которой основывается на системном подходе. Основными представителями этого направления стали М. Армстонг, Е. Лоулер, Дж. Пфедфер, М. Хьюзелид, С. Вуд, Дж. Дуглас, С. Клейн, Д. Хант, Э. Шейн, М. Биер, П. Боскал, Д. Гест, Д. Стори. Изменения в сфере трудовых отношений стали одним из элементов перехода общества к постиндустриальному типу, которое

характеризуется, среди прочего, изменениями в структуре занятости и трансформацией содержания труда. В условиях нехватки кадров нужной квалификации не работники конкурируют между собой, а работодатели. Это приводит к изменению отношения к работнику, форма связей «начальник-подчиненный» трансформируются в форму «коллеги» [10].

Экономический рост на современном этапе базируется на техническом прогрессе, который невозможен без развития науки и образования, а также на социальных инновациях. Технология и организация производства усложняется, что обуславливает необходимость использовать квалифицированную рабочую силу. П. Друкер замечает важное отличие новой парадигмы в управлении. Традиционную рабочую силу делала производительной система, т.к. она позволяла отдельным работникам выполнять функции без особых знаний и навыков. В организации, основанной на знаниях, эффективность работы отдельного сотрудника обеспечивает успех всей системы. «Традиционный работник обслуживает систему; однако для интеллектуальных работников справедливо обратное: система должна обслуживать работника» [10, с. 68].

М. Армстронг определил управление человеческими ресурсами как «стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом предприятия: работающими там людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач предприятия» [11, с. 20]. М. Армстронг рассматривает управление человеческими ресурсами как фундаментальный критерий развития предприятия, стратегия управления интегрирована в стратегию развития всей организации. В рассматриваемом подходе подчеркивается важность приверженности работников миссии и ценностям организации. Человеческие ресурсы рассматриваются в качестве источника конкурентного преимущества, наряду с концепцией стратегии, основывающейся на ресурсах. Управление трудом рассматривается как процесс и как система, одна из составляющих системы управления организацией.

Концепция «управления человеческими ресурсами» получает свое распространение как наиболее гибкая и адекватная вызовам настоящего времени. Однако и она не может решить существующие проблемы в области управления трудовыми ресурсами. К глобальным проблемам в сфере трудовых отношений относятся недостаточно высокий уровень качественных характеристик рабочей силы в странах с формирующимися рынками, высокая стоимость рабочей силы в развитых странах, рост безработицы, распространение «незащищенных» форм занятости, нестабильная занятость, безработица среди молодежи, неравенство в области оплаты труда. Многие идеи современной концепции управления человеческими ресурсами берут начало из описанных школ управления, поэтому современные исследования можно отнести к интегрирующему подходу к науке управления трудом.

Литература:

1. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. - СПб: Питер, 2000. - 416 с.
2. Эпштейн С. Буржуазная наука управления и неуправляемая экономика / С. Эпштейн. - М.: Политиздат, 1986. – 78 с.
3. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента / Ф. Тейлор. – М, 1991. - 104 с.
4. Монди У.Р. Управление персоналом / У.Р. Монди, Р.М. Ноу, Ш.Р. Премо; Пер. с англ. Под ред. И.В. Андреевой, С.В. Кошелевой. – СПб.: Издательский дом «Нева», 2004. – 640 с.
5. Файоль Анри. Общее и промышленное управление / Анри Файоль. – М: 1923.
6. Беннис У.Г. Как становятся лидерами. Менеджмент нового поколения / У.Г. Беннис, Р. Дж. Томас. - М.: Изд-во «Вильямс», 2006. – 208 с.

7. Костенко Е.П. Эволюция теории и практики управления персоналом в XX в. / Е.П. Костенко // Пространство экономики. - 2013. - № 4. - С. 222-227.
8. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу. - СПб.: Питер, 2008. - 352 с.
9. Килин И.С. Перспективы использования моделей А. Маслоу, К. Альдорфера, Ф. Херцберга для разграничения категорий «потребность» и «интерес» / И.С. Килин // Вестці Нацыянальнай Акадэміі навук Беларусі. Серыя гуманітарных навук. – 2013. - № 3. – С.61-64.
10. Друкер П.Ф. Классические работы по менеджменту / П. Друкер; Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: ООО «Юнайтед Пресс», 2010. - 220 с.
11. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – 8-е изд. – СПб: «Питер», 2004. – 831 с.

Literature:

1. Spivak, V.A. Organizacionnoe povedenie i upravlenie personalom. - SPb: Izdatel'stvo «Piter», 2000. - 416 s
2. Jepshtejn, S. Burzhuaznaja nauka upravlenija i neupravljajemaja jekonomika. - M. : Politizdat, 1986. – 78 s.
3. Tejlor F. Principy nauchnogo menedzhmenta. – M, 1991. - 104 s.
4. Mondy, U.R., Nou, R.M., Premo, Sh.R. Upravlenie personalom / Per. s angl. pod red. I.V. Andreevoj, S.V. Koshelevoj. – SPb.: Izdatel'skij dom «Neva», 2004. – 640 s.
5. Anri Fajol'. Obshhee i promyshlennoe upravlenie. Perevod na russkij jazyk: B.V. Babina-Korenja. – M: 1923.
6. Bennis, U.G., Tomas, R.Dzh. Kak stanovjatsja liderami. Menedzhment novogo pokolenija. - M.: Izd-vo «Vil'jams», 2006. – 208 s.
7. Kostenko E.P. Jevoljucija teorii i praktiki upravlenija personalom v HH v. / E.P. Kostenko // Prostranstvo jekonomiki. - 2013. № 4. – S. 222-227.
8. Maslou, A. Motivacija i lichnost'. - SPb.: Piter, 2008. – 352 s.
9. Kilin, I.S. Perspektivy ispol'zovanija modelej A. Maslou, K. Al'dorfera, F. Hercburga dlja razgranichenija kategorij «potrebnost'» i «interes». / I.S. Kilin// Vessci Nacyjanal'naja Akadzemii navuk Belarusi. Seryja humanitarnyh navuk. – 2013. № 3. – S.61-64.
10. Druker, P. F. Klassicheskie raboty po menedzhmentu / Piter Druker, per. s angl. – 2-е изд. – Moskva: ООО «Junajted Press», 2010. - 220 s.
11. Armstrong, M., Praktika upravlenija chelovecheskimi resursami. – 8-е изд. – SPb: «Piter», 2004. – 831 s.

ББК 65.291

ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ КАК ФАКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РЕГИОНА

INDUSTRIAL COMPETITIVENESS AS A FACTOR OF ECONOMIC SECURITY
OF THE REGION

И.В. Смольянинова, А.Э. Ахмедов
Воронежский экономико-правовой институт, г. Воронеж
I.V. Smolyaninova, A.E. Ahmedov
Voronezh Institute of Economics and Law, Voronezh