

ДОНЕЦЬКИЙ КОМЕРЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ

На правах рукопису

ДОНЕЦЬ Любов Іванівна

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ПСИХОЛОГІЯ  
СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.

Спеціальність 08.07.05 - Економіка  
торгівлі та послуг.

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

дисертації на здобуття вченого ступеня  
кандидата економічних наук

Донецьк - 1994



00755827 (Y)

Дисертацією є рукопис

Робота виконана в Донецькому комерційному інституті.

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор  
ШЕЛЕГЕДА Белла Григорівна

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор  
КАРСЕКІН Валерій Іванович  
кандидат економічних наук, доцент  
САРКІСЯН Лев Григорович

Провідна організація: Донецька державна академія  
управління

Захист відбудеться 28 грудня 1994 р. о 14 годині на  
засіданні спеціалізованої Ради К.06.02.02. у Донецькому  
комерційному інституті за адресою: 340050, м. Донецьк,  
вул. Щорса, 31.

З дисертацією можна ознайомитися в бібліотеці інсти-  
туту.

Автореферат розіслано 28 листопада 1994 р.

Учений секретар  
спеціалізованої Ради  
кандидат економічних наук,  
доцент

Л. А. Лутай

AB - 31.540

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Стан економіки в Україні під час переходу до ринку створює такі організаційні структури, при яких підприємства, маючи низьку ступень визначеності що до прогнозування їх діяльності, вимушені проводити велику роботу, пов'язану з вирішенням постійно виникаючих проблемних питань.

Але, незважаючи на існування різних факторів невизначеності, ресурсні та організаційні потреби майбутніх періодів на ринку товарів та послуг в значній мірі піддаються екстраполяції та розрахунку при достатньому їх вивченні і глибокому, ретельному дослідженні. В зв'язку з цим значну актуальність набувають проблеми стратегічного менеджменту, як особливого виду діяльності, обумовленого умінням добиватися поставленої мети, використовуючи труд, інтелект, мотиви поведінки інших людей. Приоритетність дослідження стратегічного менеджменту на етапі формування ринкової економіки визначається також тим, що він закладає основи майбутньої рентабельності комерційного підприємства через планування нових видів діяльності, формування потенціалу можливостей підприємства та мотивації трудової діяльності робітників.

Теоретичний аналіз проблем стратегічного менеджменту, а також результати численних досліджень, які представлені в дисертаційній роботі, поєднують в одночасно економічні та соціально-психологічні аспекти управління. Такий комплексний підхід до вивчення фактів, механізмів та за-

кономічностей ефективного управління, складаючою частиною якого виступає стратегічний менеджмент, дає змогу широко використовувати результати наукових досліджень, отриманих автором дисертації, для підвищення конкурентних можливостей комерційних підприємств на ринку товарів та послуг шляхом переміни стратегії та тактики управління в умовах переходу України до ринкової економіки.

Мета і завдання дослідження. Головною метою дисертації є розробка методології та конкретних шляхів впровадження стратегічного менеджменту як моделі ефективного управління, підвищуючого конкурентні переваги комерційних підприємств на ринку товарів та послуг на етапі переходу України до ринкових відносин.

Відповідно до вказаної мети в дисертації поставлені та розв'язані наступні завдання:

досліджена динаміка розвитку менеджменту та його структурних форм;

розроблена схема стратегічного менеджменту комерційної діяльності;

розроблені рекомендації щодо стимулювання праці робітників торгових підприємств з урахуванням спрямованості мотивів діяльності;

встановлена ступінь впливу мотиваційної спрямованості керівника на рівень організації управління торговим підприємством при різних формах власності;

розроблений психологічний профіль діяльності менеджера-дженерала;

визначені соціально-психологічні показники-фактори ефективності управління;

створена модель та розроблена методика розрахунку економічної ефективності керівництва комерційною діяльністю на ринку товарів та послуг встановлена ступінь впливу окремих показників-факторів на динаміку змінювання ефективності керівництва комерційними структурами.

Предметом дослідження стали проблеми соціально-економічної психології стратегічного менеджменту в системі ефективного управління комерційною діяльністю, обумовленою особливостями розвитку підприємства в Україні на етапі переходу до ринкової економіки.

Методологія і методика дослідження, обґрунтованість наукових результатів. Під час роботи над дисертацією було використано велику кількість періодичної літератури, вивчено та узагальнено позиції вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, ретельний аналіз яких надав змогу автору дисертації розкрити генезис формування стратегічного менеджменту, розглянути менеджмент в динаміці та його структурній різноманітності, прослідкувавши при цьому взаємобумовленість економічного розвитку та еволюцію систем управління.

В дисертаційній роботі на етапі збору інформації були використані методи анкетного опитування, тести, інтерв'ю, експертна оцінка, спостереження, контент-аналіз, експеримент. Обробка отриманих результатів проводилась за допомогою кореляційно-регресивних методів, двохфакторного аналізу, та інших економіко-математичних методів, використання яких підтверджує наукову достовірність та надійність отриманих результатів дослідження. Комплексний підхід

ід та системний аналіз отриманих результатів дозволяють забезпечити достатню наукову аргументацію висновків та пропозицій.

Правомірність висновків і положень у процесі роботи над дисертацією розглянута через призму нового законодавства стосовно до умов формування ринкових відносин в економіці України.

Наукова новизна дисертаційної роботи полягає в тому, що вперше проблема ефективного управління розглядається з позицій соціально-економічної психології. При цьому запропоновано один із шляхів рішення цієї проблеми через впровадження в практику комерційної діяльності стратегічного менеджменту.

На основі системного аналізу результатів наукового дослідження особливостей управління людьми в умовах переходу до ринкових відносин вперше розроблений психологічний профіль діяльності менеджера-дженераліста, до якого входять основні індивідуально-психологічні якості особистості, обумовлені особливостями діяльності менеджера. Ці якості визначаються по спеціальній, розробленій автором шкалі оцінок.

Вперше в дисертації розроблена методологія факторного аналізу мотивації діяльності керівника торгового підприємства, яка відображає ступінь впливу окремих типів орієнтаційної спрямованості мотивів на рівень організації діяльності торгового підприємства при різних формах господарювання.

В дисертації запропонований принципово новий підхід при визначенні соціально-психологічних показників ефекти-

вності керівництва.

Вперше автором створена економічна модель та розроблена методика розрахунку ефективності керівництва людьми в процесі організації комерційної діяльності на ринку товарів та послуг через ряд показників.

Доводячи взаємозв'язок та взаємообумовленість соціально-психологічних і економічних показників ефективності управління, автором вперше запропонована методика визначення типів управління та моделей поведінки керівників, специфічних для різного посадового статусу, які важко піддаються виразу в економічних розрахунках, але мають великий вплив на ефективність керівництва.

Практична цінність роботи, апробація та впровадження результатів дослідження. Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що їх впровадження в систему управління комерційною діяльністю в умовах переходу України до ринкової економіки дозволяє підвищити конкурентні переваги підприємств за рахунок підвищення ефективності керівництва. Використання економічної моделі та методики розрахунку ефективності керівництва, а також деяких соціально-психологічних показників надають можливість не тільки визначити економічний ефект діяльності керівника-менеджера, але й прогнозувати його в майбутньому з урахуванням впливу непередбачених факторів зовнішнього оточення.

Результати дисертаційного дослідження апробовані на міжнародній науково-практичній конференції "Основні напрями розвитку менеджменту в Україні" /м. Львів, 1994р./, на 5 республіканських та ряді обласних науково-практичних

і науково-методичних конференціях, на яких розглядалися проблеми управління, менеджменту, особливостей підготовки фахівців для торгівлі та підприємств харчування на етапі переходу України до ринкової економіки, а також на наукових конференціях викладачів Донецького комерційного інституту в 1992-1994 рр.

Зроблені в дисертації висновки та пропозиції по підвищенню ефективності управління впроваджені після виконання науково-дослідної роботи "Розробка рекомендацій по удосконаленню діяльності енергетичного комплексу Кураховської ДРЕС в умовах переходу до ринкових відносин / N ДР 537 / 94, яка була виконана під керівництвом та при непосредній участі автора дисертації. Економічний ефект від впровадження склав 75 млн. крб. Крім того, висновки та пропозиції, сформульовані в дисертації, дістали відбиття ще в 7 наукових роботах за темами:

"Розробка комплексної системи управління асортиментом товарів номенклатури Укрортгоспторгу" / N ДР 264/81/;

"Розробка комплексної системи управління якістю підготовки фахівців середньої кваліфікації для радянської торгівлі" / N ДР 270/81/;

"Розробка рекомендацій по удосконаленню структури управління комплексними формами організації праці" / N ДР 330/84/;

"Дослідження соціальних та економічних аспектів попиту на товари народного споживання з метою поширення та підвищення якості продукції, які випускаються на підприємствах "Союзторцветмета". / N ДР 398/88/;

"Розробка та впровадження в галузі системи со-

ціально-психологічних методів підвищення ефективності роботи кадрів управління" / N ДР 429/89/;

"Розробка вимог до підбору персонала управління та проведення соціально-психологічної підготовки" / N ДР 472/92/;

"Концепція розвитку торгівлі в м. Донецьку в умовах переходу до ринкової економіки" / N ДР /.

Публікації результатів дослідження. Основні положення дисертаційного дослідження викладені у 14 друкованих роботах та восьми науково-дослідних звітах загальним обсягом 15.09 д. а.

Структура та обсяг дисертації. Структура роботи обумовлена логікою дослідження обраної проблеми і має такий вигляд: вступ, три розділи, висновок, список літератури та додаток / 150 сторінок машинописного тексту з 12 малюнками, 14 таблицями, 20 додатками/.

## 2. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ДИСЕРТАЦІЇ.

Розділ 1. Генезис формування стратегічного менеджменту як моделі ефективного управління.

Особливості ринкової економіки потребують змінювання загальної методології дослідження процесів управління, в зв'язку з тим, що змінюються в першу чергу цілі організації, які являються визначними факторами в системі управління.

Виходячи з того, що ринкова економіка зовсім новий етап розвитку господарського механізму в Україні, управ

ліття повинно придбати якісно нові риси. Необхідність такого перетворення диктується тим, що в процесі розвитку держави на визначному його етапі надходить момент, коли виникає протиріччя між різними сторонами економічних структур та форм господарювання, з одного боку, і елементами функціонуючої системи, з другого боку.

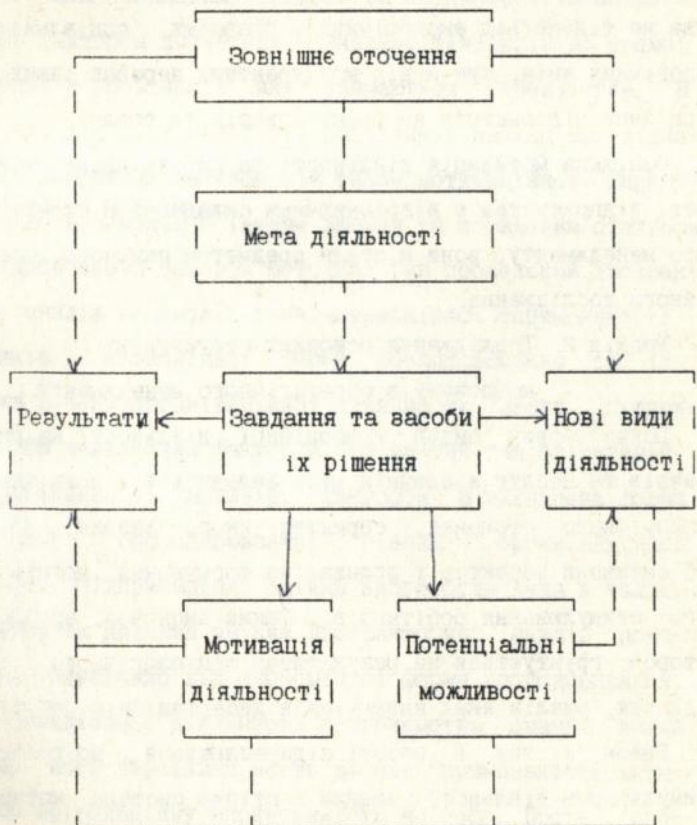
Період переходу до ринкових форм господарювання, який переживає сьогодні Україна, можна віднести до тої ситуації, коли економічні структури та форми господарювання перетерплюють суттєву ломку, радикальні адвиги й тим самим визивають необхідність таких же значних адвигів в системі управління.

Як відомо, управління передбачає велику кількість взаємоав'язків як в самій організації, так і в зовнішньому оточенні. Щодо особливостей розвитку господарського механізму України в період переходу до ринкової економіки, змінювання зовнішнього оточення для кожного конкретного торгового підприємства чи підприємства харчування означає, що їх роль в економіці підприємства стала проблематичною, що звичне оточення змінилося незвичним світом технологій, неочікуваних конкурентів, нових потреб покупців та нових рамок соціального контролю. Змінювання зовнішнього економічного оточення в Україні зволікають необхідність використання менеджменту, мистецтво якого складається з того, що результати мислення менеджера втілюються в конкретні дії, на етапі реалізації прийнятих рішень дозволяють досягти високої ефективності, рентабельності, конкурентних переваг, поєднуючи очікуючі результати від нових видів комерційної діяльності на

ринку товарів та послуг з можливостями підприємства.

Менеджмент, як вміння досягати наміченої мети шляхом використання інтелекту, мотивів поведінки інших людей, може носити оперативний та стратегічний характер. Порівняння стратегій цих двох видів менеджменту дозволяє визначати особливості стратегічного менеджменту, якими він відрізняється від оперативного.

Розроблена автором дисертації схема / малюнок 1 / дає змогу виділити ці особливості.



Мал. 1 Схема стратегічного менеджменту.

При стратегічному менеджменті поряд з постановкою мети й формування вирішуваних завдань, а також пошуком їх вирішення, з урахуванням результатів діяльності, з'являються два блоки проблем: мотивація діяльності та потенціальні можливості торгового підприємства. Окрім орієнтації на результати діяльності, яка притаманна як стратегічному, так і оперативному менеджменту, являється нова орієнтація - на зовнішнє оточення. Це обумовлено появою фактора, який визначає залежність діяльності комерційного підприємства не тільки від економічних, правових, соціально-психологічних змін, але й від конкурентних переваг інших комерційних підприємств на ринку товарів та послуг.

Оскільки мотивація діяльності та потенціальні можливості підприємства є відрізняючими складаючими стратегічного менеджменту, вони й стали предметом научного дисертаційного дослідження.

## Розділ 2. Дослідження основних структурних компонентів стратегічного менеджменту.

Поява нових видів комерційної діяльності на ринку товарів та послуг в значній мірі залежить від зовнішнього економічного оточення, сприяття якого завжди носить суб'єктивний характер і впливає на формування мотиваційного стимулювання робітників. Такий висновок, зроблений автором, ґрунтується на результатах соціологічного дослідження, аналіз яких надається в дисертаційній роботі.

Разом з тим в роботі підкреслюється, що головним стимулятором діяльності людини є стійка система мотивів, яка визначається як спрямованість особистості. Дисертаційне дослідження переконливо домагає, що тип орієнтаційної

спрямованості мотивів у керівників має відносно стабільний характер і його врахування позитивно впливає на ефективність управління.

Кореляційний аналіз взаємозв'язків різних типів мотиваційної спрямованості з посадовим статусом робітників показав, що між спрямованістю мотивів та посадовим статусом існує пряма кореляційна залежність: чим вище ранговий показник в ієрархічному ряді посадових статусів, тим вище ступінь визначеності ділової спрямованості мотивів  $r_k=0,85$ . Між посадовим статусом та спрямованістю мотивів на себе автором дисертації виявлена тенденція до прямої залежності у робітників, які займаються управлінням. В той же час для цієї категорії робітників наявно прослідковується зворотний зв'язок між типом мотиваційної спрямованості на взаємодію з іншими людьми та посадовим статусом.

По доволеній автором методиці був проведений двофакторний аналіз взаємодії типа мотиваційної спрямованості керівників і економічної форми господарювання та їх вплив на рівень організаційної діяльності цього підприємства. За незалежний фактор А був взятий тип орієнтаційної спрямованості мотивів, фактором В визначена форма економічного господарювання; рівень організаційної діяльності підприємства, оцінка якого була дана в балах, був взятий як залежна змінна. Двофакторний аналіз показав, що незалежно від економічної форми господарювання, рівень організації діяльності підприємства значно вищий там, де його керівники мають ділову спрямованість мотивів, або орієнтаційну спрямованість на себе. Проте, спостерігаючи однаковий вплив цих двох типів спрямованості

мотивів керівників на рівень організації діяльності торгового підприємства, слід зауважити, що цей рівень значно вищий в підприємствах з недержавною формою господарювання порівняно з державною. Соціально-економічні зміни, які відбуваються в умовах переходу України до ринкових форм і засобів господарювання, а також нові вимоги, які ставляться до стратегії управління, безпосередньо впливають на формування людських ресурсів. При цьому особливу увагу звертають на себе проблеми, пов'язані з підбором робітників, потенціально здатних виконувати нові види діяльності, грамотно і оперативно реагувати на всілякі змінювання зовнішнього оточення як в економічному, так і в соціально-психологічному плані.

Як відомо, якість управління при підборі кадрів в більшості залежить від уміння установити відповідність професійних та індивідуальних особливостей робітника чи претендента професіограмі, розробленій згідно до цього фаху чи виду діяльності. Одним із таких видів, який був досліджений в дисертації, має стати діяльність менеджера-дженераліста. Шляхом системного аналізу результатів дисертаційного дослідження головних індивідуально-психологічних властивостей менеджера ці властивості були приведені в систему, і вперше при цьому була визначена шкала їх оцінки щодо діяльності менеджера. Складений таким чином автором психологічний профіль діяльності менеджера-дженераліста знайшов практичне впровадження при виконанні декількох науково-дослідницьких тем.

Розділ 3. Ефективність стратегічного менеджменту.

Труд робітників управління в умовах змінювання форм

власності та всього господарського механізму дуже складний та різноманітний. Тут, як і в інших сферах трудової діяльності людини, проходить інтенсивний процес диференціації, спеціалізації, утворення нових видів управління комерційною діяльністю на ринку товарів та послуг. Все це безпосередньо сприяє змінюванню підходів та критеріїв оцінки ефективності праці робітників управління.

Соціальну ефективність діяльності торгівлі на практиці неможливо відокремити від її економічних результатів. Разом з тим при розгляданні економічних показників не завжди можна визначити соціальний ефект в необхідній мірі. Обумовлено це головним чином тим, що неможливо одними і тими методами оцінити одночасно економічний та соціальний ефект. В зв'язку з цим в дисертації розроблена методика визначення як економічних показників ефективності управління при стратегічному менеджменті, так і соціально-психологічні.

Перехід економіки до ринкових відносин сприяє змінюванню зовнішнього оточення в бік посилення невизначеності та непередбаченності факторів, які впливають на розвиток підприємницької діяльності, а також відсутністю необхідної інформації для прийняття рішень.

Існування таких факторів примушує робітників апарату управління розробляти системи міроприємств щодо мінімізації витрат, спрямованих на відновлення нормального процесу діяльності комерційного підприємства на ринку товарів та послуг в тих випадках, коли має місце неочікувана ситуація.

Уміння керівників підприємств торгівлі та харчування

не стільки оперативно приймати рішення по усуненню небажаних ситуацій, скільки в першу чергу передбачати, розраховувати засоби їх ліквідації є одною з основних ризиків керівництва підприємницькою діяльністю в системі ринкових відносин. В зв'язку з цим в дисертації наведені економічна модель ефективності керівництва та методика її розрахунку, які були розроблені автором.

Згідно розробленій в дисертації моделі економічний ефект керівництва організацією комерційної діяльності можна оцінювати трьома узагальнюючими, взаємодоповнюючими показниками: економічність управління, госпрозрахункова ефективність управління та раціональність управління. Ці показники можуть бути використані як відносні в вигляді рівней, або як прирістні величини.

Наведені в дисертаційній роботі розрахунки доказують, що використання наведеної економічної моделі дає можливість не тільки визначити ефективність керівництва на рівні констатації результуючих показників, але й прогнозувати їх змінювання, використовуючи при цьому розрахунки щодо впливу конкретних показників-факторів. Приклад результатів розрахунків згідно алгоритму економічної моделі наведений в таблиці.

Відаючи переважність економічним показникам ефективності керівництва, на наш погляд, слід звернути увагу на тісний взаємозв'язок та взаємообумовленність економічних та соціально-психологічних показників ефективності управління, який оптимально реалізується при стратегічному менеджменті.

Широке впровадження стратегічного менеджменту потре-

Таблиця 1.

Вплив показників-факторів на ефективність  
керівництва торговельного підприємства.

Фактор - показник	Значення коефіцієнтів		Індекс зміну- вання	Вплив зміни фактора на ефективність керівництва	
	1992р.	1993р.		абсолютне змінування	в %
Економічність ке- рівництва	7,38	6,73	0,91	- 0,09	- 2
Госпрозрахункова ефективність ке- рівництва	0,68	0,65	0,95	- 0,05	- 1,1
Рациональність керівництва	0,9	1,09	1,2	+ 0,86	+ 23
<b>ВСЬОГО :</b>	<b>4,52</b>	<b>4,77</b>	<b>1,37</b>	<b>+ 0,72</b>	<b>+ 38</b>

бує кординальних змін не тільки в економіці та системі управління, аде й перебудови психології керівників. Оскільки стратегічний менеджмент вчить працювати розумніше, а не краще, то з цього зв'язку велике значення набуває посада менеджера-дженераліста - головної фігури ефективного управління.

Таким чином, сьогодні, напередодні переходу економіки України до ринкових відносин комерційні підприємства, які зацікавлені в довготривалості свого існування і підвищенні конкурентних переваг, впровадивши пропозиції та рекомендації, надані в дисертаційній роботі, зможуть отримати значний соціальний та економічний ефект.

За темою дисертації були надруковані олідувчі роботи:

1. Методические указания к семинарским занятиям по предметам педагогического цикла /в соавторстве/. - Донецк, 1987, 1,30 п. л.
2. Проблемное обучение как средство активизации познавательной деятельности учащихся /методические рекомендации для преподавателей техникумов/. - Киев: 1988, 1,39 п. л.
3. Основы психологии общения /методические рекомендации для пропагандистов/. - Донецк: 1988, 1,39 п. л.
4. Организация и методика социологических исследований. - Донецк: 1989, 1,25 п. л.
5. Методические рекомендации к проведению психологических практикумов по курсу "Психология трудовой деятельности в торговле" - Киев: 1989, 1,25 п. л.
6. Организация и методика социологических исследований для слушателей заочного отделения/ - Донецк: 1989, 1,16 п. л.

7. Екологічне виховання учасників технікумов -  
Київ: 1989, 1,16 п. л.

8. Психологічні та педагогічні основи агітаційно-пропагандистської роботи. - Донецьк: 1989, 1,0 п. л.

9. Педагогічне співробітництво. - Київ: 1990, 1,63 п. л.

10. Методичні рекомендації по проведенню семінарів-практикумов по курсу "Психологія управління та етика ділового спілкування". - Донецьк: 1993, 1,59 п. л.

11. Формування орієнтаційної спрямованості мотивів діяльності при стратегічному менеджменті. Зб. Торгівля і ринок. - С. 57-59. - Донецьк, 1994, 0,16 д. а.

12. Стратегічний менеджмент та малий бізнес. Зб. Торгівля і ринок. С. 60-61. - Донецьк: 1994, 0,1 д. а.

13. Соціально-психологічні аспекти стратегічного менеджменту. Зб. Основні напрями розвитку менеджменту в Україні. С. 25-26. - Львів, 1994, 0,1 д. а.

14. Методичні рекомендації до проведення практичних занять з курсу "Комерційна психологія". - Донецьк: 1994, 1,05 д. а.

Стратегічний менеджмент, орієнтаційна спрямованість мотивів діяльності, ефективність, соціально-економічні показники, рентабельність, оптимізація, стратегія, менеджер-дженераліст, потенціальні можливості, комерційна діяльність.

Донец Л. И. Социально-экономическая психология стратегического менеджмента.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.07.06. - Экономика торговли и услуг, Донецкий коммерческий институт, Донецк, 1994.

Диссертация содержит теоретический анализ динамики развития менеджмента, результаты научного исследования проблем стратегического менеджмента. Установлено, что стратегический менеджмент является моделью эффективного управления, предполагающей получение как экономического, так и социально-психологического эффекта в условиях развития предпринимательской деятельности при переходе к рыночной экономике. Разработана экономическая модель и методика расчета эффективности руководства деятельностью коммерческих предприятий.

Значительное место занимают исследования мотивации деятельности работников, показана практическая значимость социально-психологических особенностей руководителя, определяемых психологическим профилем менеджера-дженералиста.

Осуществлено внедрение методики повышения эффективности управления через стратегический менеджмент. Экономический эффект от внедрения составил 75 млн. крб.

L. I. Donets. Socio-economical psychology of Strategic Management.

Thesis for competition of candidates degree of economics in speciality 08.07.05 - Economics of Trade and Services. Donetsk commercial institute.

Donetsk 1994.

Thesis contains theoretical analysis of management development dynamics, the results of scientific research of strategic management problems. Strategic management is considered to be effective model of management, presupposing achievement of both economical and socio-psychological effect of enterprise development in transition to market economy. Economical model and methods of effectiveness, estimation of commercial enterprise management have been developed. Much attention is paid to staff, activities motivation. The thesis underlines practical significance of socio-psychological features of a manager determined by his psychological type. Methods of raising management effectiveness through strategic management has been introduced. Economic effect of introduction amounted to 75 mln. karb.

**Ключові слова:**

Стратегічний менеджмент, орієнтаційна спрямованість мотивів діяльності, керівництво, ефективність, соціально-економічні показники, рентабельність, оптимізація, стратегія, менеджер-дженераліст, потенціальні можливості, комерційна діяльність.

L. I. Donata. Socio-economical psychology of Strategic Management.

Thesis for competition of candidates degree of economics in specialty 08.02. Economic research and services. Donetsk commercial institute.

... the results of the research conducted in the field of socio-economical psychology of strategic management... the results of the research conducted in the field of socio-economical psychology of strategic management... the results of the research conducted in the field of socio-economical psychology of strategic management...

... the results of the research conducted in the field of socio-economical psychology of strategic management... the results of the research conducted in the field of socio-economical psychology of strategic management... the results of the research conducted in the field of socio-economical psychology of strategic management...

Підп. до друку 23.11.94 Формат 60x84/16. Папір друк. № 2. Офсетний друк.  
Умови. друк. арк. Умови. фарб.-відб. Облік.-вид. арк. / Тираж 80 прим.  
Замовлення №



AB 31.540