

РОЛЬ ЭТИКИ В УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕСОМ¹

Тренев Н.Н., д.э.н., начальник аналитического центра

Инвестиционно-консалтинговая группа РОЭЛ Консалтинг

Саранча – величайшее бедствие для человечества. Но поодиночке она не опасна. То же самое и с дураками...

В этом мире нет гарантий, а есть только возможности.

ВВЕДЕНИЕ

Сандаловое дерево благоухает даже под ударами топора.

Бизнес производит ценности, в том числе ценности, обеспечивающие существование народов. Крах бизнеса означает угрозу народу, его целостности и самостоятельности. Поэтому каждый народ вырабатывает свои правила, традиции, способствующие сохранению и процветанию экономики.

Рынок товаров приводит к конкуренции. Некачественные товары перестают покупать и производить. Точно так же существует рынок культур. У каждого народа своя культура. Народы конкурируют за жизненное пространство, за сферы влияния. Эта борьба обуславливает конкуренцию культур. Культура, препятствующая бизнесу, ослабляет свой народ, обрекая его на экономические бедствия и дела легкой добычей для захватчиков.

Этика бизнеса определяет транзакционные издержки (см. схему 1) – издержки поиска и оформления новой сделки. В странах, придерживающихся деловой этики, снижаются издержки на юридическую проработку договоров и защиту от мошенничества. Честность партнеров позволяет полагаться на устную договоренность, что сокращает время и издержки заключение сделки. В результате растет прибыльность.

Прибыльность бизнеса – успешность экономики, позволяющей оплачивать различные издержки народа. Общества со здоровой этикой получали конкурентное преимущество. Таким образом, рынок культур во многом становится и рынком правил деловой этики. Деловая этика настолько важна для жизни и процветания народов, что нашла свое отражение даже в Священных Писаниях.

УРОВНИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Белый охотник стреляет в лань. Мимо. Он спрашивает у туземца-проводника: «Я попал в лань?»
«Да, в самое сердце,» — отвечает туземец.
«Принеси ее!» — просит охотник.
«Не могу. Она убежала!» —
«Но ведь я же попал.» —
«Да, в самое сердце.»
Господа охотники! Пожалейте своих аборигенов.
Либо выдайте им ружья!

Бизнес ориентирован на приобретение ценностей. Однако ценности могут быть приобретены по-разному. Для общества лучше всего, если бизнес их производит, оставляя в своем распоряжении часть произведенных им ценностей. В этом случае речь идет о созидательной позиции (см. схему 2).

Хуже, если бизнес приобретает ценности, деля уже созданное богатство. В этом случае ничего не создается. Однако, ничего и не рушится. Для общества такая деятельность бесполезна, хотя и особого вреда собой не представляет. Бизнес мешает только тем, что является балластом, отвлекая ресурсы от созидательной деятельности.

Положительным результатом деятельности может быть только переход ценностей в руки более эффективного собственника.

В самом плохом варианте ценности приобретаются путем разрушения. Бизнес разрушает больше, чем потребляет. Такая деятельность опасна, так как уменьшение совокупного объема ценностей подрывает сам фундамент существования общества.

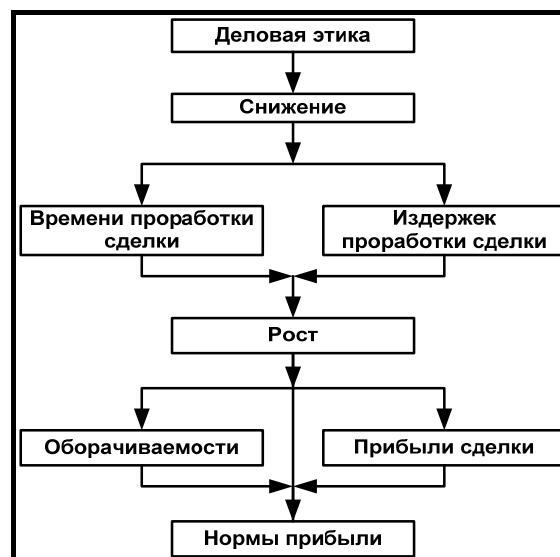


Схема 1. Деловая этика и норма прибыли

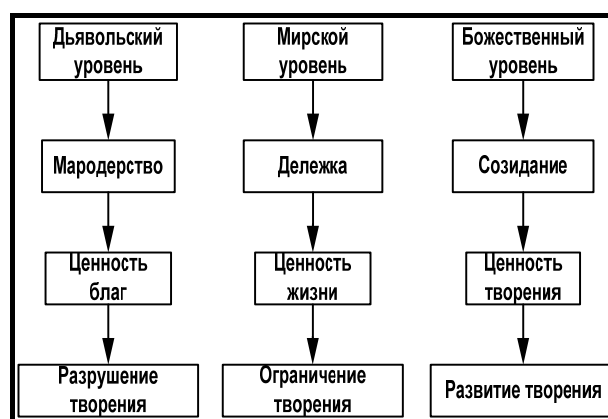


Схема 2. Уровни деятельности

Существуя за счет созидательной деятельности, общество вынуждено ее поощрять. Чем больше создается благ, тем больше остается средств на развитие и процветание общества. В кочевых племенах, живущих набегами, ценятся храбрость, отвага, дружба, взаимопомощь. Эти качества повышают шансы на успех при набегах, поэтому для кочевого общества созидательны.

Культуры, существующие за счет природной ренты, например, первобытные общества, поощряют поддержание статус-кво.

Дележка выгодна обществу только в том случае, если ценности переходят в руки более эффективного хозяина. В противном случае общество не получает ничего, а при уменьшении совокупного объема ценностей – вообще теряет. Таким образом, этика, порождаемая обществом, стимулирует созидательный уровень, равнодушна к дележке и осуждает мародерство.

¹ Статья написана при поддержке РФНФ (проект 05-02-02009а, РФФИ № 04-06-80121)

БИЗНЕС КАК ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ

*Забава взрослых называется делом.
А у детей – они тоже дело.*

Бизнес развивает систему, если она с ним имеет больше, чем без него. Бизнес разрушает систему, если с ним она имеет меньше. Обществу выгодны бизнесы, увеличивающие его благосостояние. В этом смысле бизнес считается этическим, если общество от него что-то получает, и преступным – если теряет.

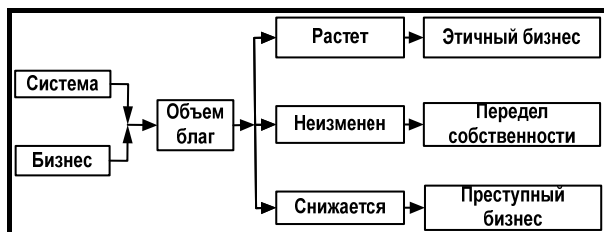


Схема 3. Бизнес как элемент системы

В этом аспекте интересно рассмотреть воровство на фирме. Если его структурировать, оно принимает следующие виды (см. схему 4):

- увод части создаваемых денежных средств;
- увод денежных средств, без их создания и разрушения;
- увод денежных средств, сопровождаемый разрушением ценностей фирмы.

Увод части создаваемых ценностей увеличивает благосостояние фирмы. Сотрудники, уводящие таким образом деньги, фактически их приносят, т.е. являются партнерами. Увод таких сотрудников или ограничение их деятельности оборачивается потерями для фирмы.

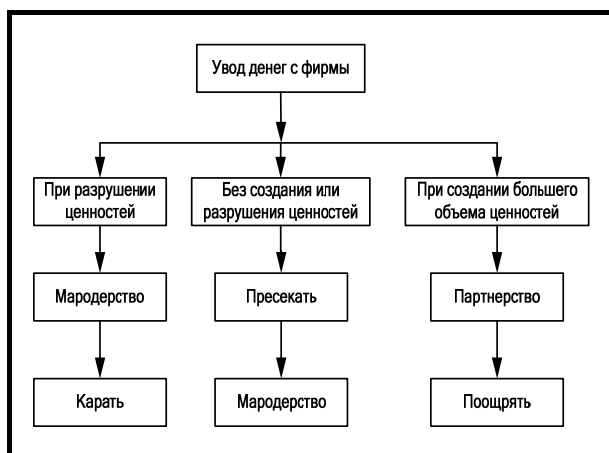


Схема 4. Воровство на фирме

Увод денег с фирмы без создания или разрушения ценностей – прямые потери фирмы. Сотрудник просто направляет часть денежных потоков себе в карман. Такой увод денежных потоков можно рассматривать как одну из форм оплаты сотрудников, при условии, что объем уводимых потоков остается в допустимых пределах.

Увод денег, связанный с разрушением ценностей, уже уменьшает совокупное благосостояние фирмы и сотрудника. Его нельзя уже рассматривать как нестандартную форму оплаты. Поэтому деятельность, связанная с разрушением ценностей должна караться.

КООПЕРАЦИЯ И ВЗАИМОПОМОЩЬ

*Мечты – не уход от действительности,
а средство приблизиться к ней.*

Созидательная деятельность стимулируется:

- доброжелательной средой;
- правилами игры, оставляющими предпринимателю часть произведенных им ценностей.

В такой среде важное место занимают кооперация и взаимопомощь. На отношение к кооперации и взаимопомощи влияет перераспределение благ [1]. Если блага перераспределяются от бедных к богатым, то успех одного означает ухудшение жизни всех остальных. Естественно, что из чувства самосохранения сосед будет мешать соседу.

Если же перераспределение происходит от богатых к бедным, то успех одного означает улучшение жизни всех остальных. Естественно, что в этом случае каждый стремится помочь каждому (см. схему 5).

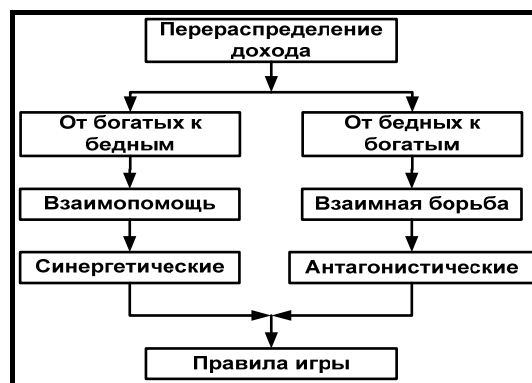


Схема 5. Перераспределение дохода и правила игры

ОТВЛЕЧЕННЫЕ РЕСУРСЫ

*Великие истины слишком важны,
чтобы быть новыми.*

Общества находятся в условиях конкурентной борьбы. Борьбы за политическое влияние, географическую территорию, экономические интересы. Борьба требует ресурсов, поэтому общество, наиболее эффективно использующее ресурсы, получает преимущество.

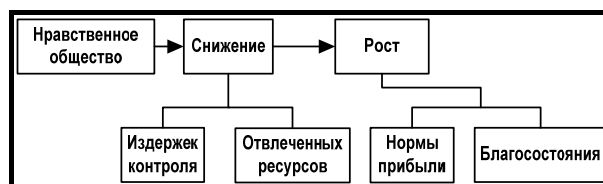


Схема 6. Нравственность общества и отвлеченные ресурсы

Работе на рынках стандартного сырья в стабильных условиях способствует традиционная культура, ориентированная на уважение к старшим (см. схему 7). Уважение к старшим и централизованное управление способны снижать издержки в стабильных условиях за счет централизованного управления.

В стабильных условиях существуют и традиционные общества, живущие за счет природной ренты. Неудивительно, что этика этих сообществ уважение к старшим ставит на одно из первых мест.

Работе же на рынках качественной продукции в условиях быстрых изменений способствует культура, ориентированная на принятие собственных решений, риска, ответственности. Такие решения способны снижать упущенную выгоду.

Существенная часть современных рынков находится в условиях динамично меняющейся и неопределенной среды. Поэтому преимущество получают общества:

- имеющие доступ к ресурсам;
- поощряющие предпринимательскую культуру.

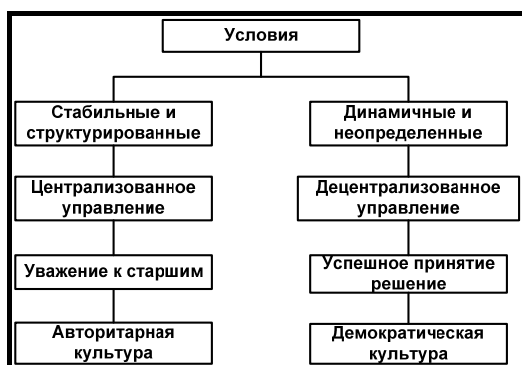


Схема 7. Рынки и культура



Схема 8. Активные и пассивные ценности

ЛЕНИВЫЕ И АКТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ

Кроткие унаследуют землю, но не права на добычу нефти.

Отвлеченные ценности, будучи исключены из оборота, становятся «ленивыми», или пассивными ценностями. В производстве других ценностей они не участвуют и в этом смысле перестают существовать для производства. Экономический потенциал общества, а, следовательно, и вероятность его выживания снижаются.

Священное Писание учит нас вести хозяйство эффективно. Ценности должны работать, т.е. быть вовлеченными в оборот. Господь Иисус Христос учит нас этому в притчах о:

- зарытых талантах [2];
- виноградаре [2].

В притче о зарытых талантах Господь рассказывает как царь забрал талант серебра у раба, который его неэффективно использовал – закопал в землю. Отдал же этот талант серебра царь тому, кто обеспечил самое эффективное использование активов: на один та-

лант серебра принес десять. Тем самым Господь Иисус Христос учит нас при ведении бизнеса искать ленивые активы и вовлекать их в оборот.

Активы должны оборачиваться и приносить прибыль. Эту мысль Господь доводит до нас при помощи притчи о виноградаре.

Эти притчи интересны тем, что в них Господь Иисус Христос учил вовлекать ценности в оборот, что и в настоящее время является основной целью реформирования [3].

О ЗАЛОГЕ И ЗАЙМЕ

Кто многого добился, тому много и не достает

Активизация ценностей, т.е. их вовлечение в оборот, составляет экономическую основу деловой этики. Соответственно действия, делающие ценности пассивными, этике соответствовать не могут. Эти правила общество осознало много тысяч лет назад и признало настолько важными для своего существования, что включила в Священные Писания.

Священное писание учит не только различать активные и пассивные ценности, но и степень рискованности кредитовых средств. Золото и серебро следует давать соплеменнику без процентов ([4] глава 23, стр. 19). Стадо и виноградник одалживаются уже с процентами в виде шерсти, приплода, вина.

Соплеменник остается в селе. Чужеземец же может уехать, не расплатившись. Поэтому с иноплеменика следует брать процент и за пользование пассивными ценностями, т.е. ценностями, исключенными из оборота ([4] гл. 23, стр. 20).

При этом экономика кредитования под залог должна быть конструктивной – создающей ценности, а не разрушающей. Так во Второзаконии ([4] глава 24, стр. 6) запрещается изымать в залог активные ценности, превращая их в пассивные: «...Никто не должен брать в залог нижнего и верхнего жернова...» Изъятие жернова останавливает мельницу, превращая ее в пассивную ценность.

Экономика кредитования под залог должна оставлять кредитовому возможность существовать и производить ценности ([4] гл. 24, стр. 10-13): «Если ты ближнему твоему дашь что-нибудь займы, то не ходи к нему в дом, чтобы взять у него залог. Постой на улице, а тот, которому ты дал займы, вынесет тебе залог свой на улицу. Если же он будет человек бедный, то ты не ложишься спать, имея залог его. Возврати ему залог при захождении солнца, чтоб он лег спать в одежде своей и благословил тебя: и тебе поставится сие в праведность пред Господом, Богом твоим».

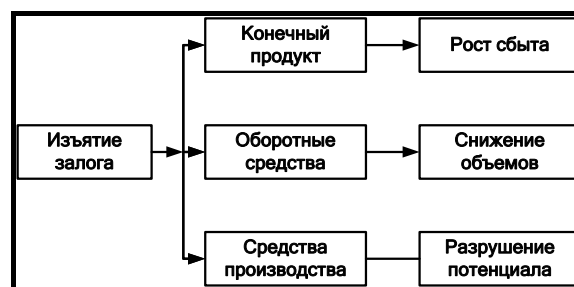


Схема 9. Производство и залог

Активизация ценностей – краеугольный камень этики и один из фундаментальных принципов деловой жизни, заложенных в Священном писании.

О СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

*Встречаются два одноклассника:
новый и старый русские.*

Новый «жалуется на проблемы»:

*«Мерседес надо менять,
коттедж новый строить,
виллу на океане менять на более престижную».*

Старый отвечает, что уже не ест.

Новый советует:

«Нельзя же так переживать, надо заставлять себя есть»

Бизнес существует в социальной среде. Социальная напряженность может привести к беспорядкам, которые останавливают деловую жизнь, моментально превращая существенную часть ценностей общества в пассивные. Сильное же нарушение чьих-либо интересов в долгосрочной перспективе приводит к ломке социального порядка, т.е. к бунту, разрушающему сами предпосылки существования бизнеса и народа. Соблюдение баланса интересов сохраняет социальный порядок и обеспечивает выживание бизнеса.

Соответственно этика поощряет социальную ответственность, а Священное писание говорит, как снижать социальную напряженность. Во Второзаконии ([4] глава 24, стр. 19-22) Бог учит человека: «Поле до конца не обирай – оставь вдове и мыши полевой, дерево до конца не обирай – оставь вдове и птице небесной».

«Когда войдешь в виноградник ближнего твоего, можешь есть ягоды досыта, сколько хочет душа твоя, а в сосуд твой не клади. Когда придешь на жатву ближнего твоего, срывай колосья руками твоими, но серпа не заноси на жатву ближнего твоего» ([4] глава 23, 24-25).

Человеческое отношение к окружающим снижает издержки на охрану. Эта мысль отражена в Ветхом Завете: ([4], глава 24, 14): «Не обижай наемника, бедного и нищего, из братьев твоих или из пришельцев твоих, которые в земле твоей, в жилищах твоих».

Эта мысль нашла свое отражение и в современном мире. На западе в больших городах живет малообеспеченное население, находясь с законом не всегда в хороших отношениях. Это население обладает платежеспособным спросом, что делает выгодным размещение в городах крупных супермаркетов.

Размещая супермаркеты в крупных городах, торговые корпорации не только получают платежеспособных клиентов, но и страдают от социальной напряженности, выражающейся в:

- вандализме;
- грабежах;
- хищениях.

Решение проблемы, на первый взгляд, можно осуществить двумя путями:

- усилением охраны;
- снижением социальной напряженности.

Детальное рассмотрение показывает неэффективность первого пути. Усиление охраны требует издержек, в то время как причина остается нерешенной. Второй путь заключается в формировании рабочих мест для малообразованного местного населения.

Сотрудники супермаркетов, равно как их друзья и родственники, не только сами не станут участниками актов вандализма, но и будут бесплатными стражами

порядка: предупреждая службу безопасности о возможных правонарушениях против своего источника дохода – супермаркета.

АНОНИМНОСТЬ АРБИТРАЖА

Делить будем по-братски или по справедливости?

Реализация этики на практике нуждается в правилах принятия решений. Эти правила:

- стимулируют создание ценностей;
- поддерживают стабильность порядка, эти ценности сохраняющего.

В стабильной и структурируемой среде при больших объемах производства экономически выгодно опираться на исполнительную вертикаль. Опора на исполнительную вертикаль предполагает главенство лиц, стоящих во главе иерархии. Такое главенство способствует возникновению правил арбитража, привязанных к личности.

Созданию ценностей в условиях динамично меняющейся неопределенной среды соответствуют горизонтальные связи [6]. Горизонтальные связи подразумевают общение на равных, т.е. анонимные – не привязанные к личности – правила арбитража. Анонимность правил арбитража поддерживается и Священным Писанием ([4], гл. 27, стр. 19) : «Проклят тот, кто превратит судит пришельца, сироту и вдову».

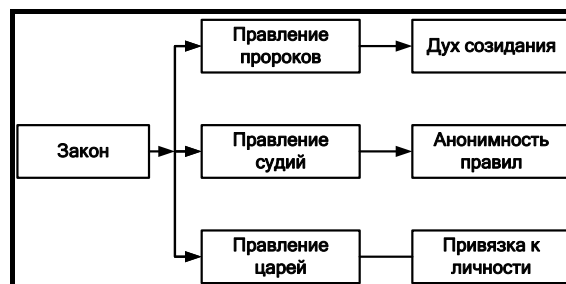


Схема 10. Закон

Конкуренция качеством, сервисом, новизной, обеспечивающие максимальную норму прибыли, требуют работы в динамично меняющейся неопределенной среде. Повышенная норма прибыли обеспечивает обществу процветание, возможность содержать сильную армию, науку, искусства. Поэтому анонимные, т.е. не привязанные к личности, правила арбитража поощрялись уже в глубокой древности. Так, принцип прецедента широко использовался во времена Царства пророков [7].

РОСТ ОБОРАЧИВАЕМОСТИ

*Удача не на стороне больших батальонов,
а на стороне лучших стрелков.*

Доверие партнеру позволяет экономить усилия на проверке потенциальных партнеров и на юридическом сопровождении сделки. Таким образом, этический бизнес уменьшает:

- время заключения сделки;
- транзакционные издержки.

Эти же положения отражены и в Священном писании ([4] гл. 23, 23): «Что вышло из уст твоих, соблюдай и исполняй так, как обещал ты Господу твоему, добровольное приношение, о котором сказал ты устами своими».

Сокращение времени и издержек заключения сделки оборачиваются ростом ее:

- оборачиваемости;
- прибыльности.

ЧЕСТНЫЙ БИЗНЕС

*Люди делятся на хороших и плохих.
Хорошие спят лучше,
зато плохие получают больше удовольствия в часы,
свободные от сна.*

Стабильность правил игры позволяет полагаться на партнеров и прогнозировать будущее. Снижается потребность в страховых запасах, большая часть ресурсов используется продуктивно, т.е. участвуя в создании ценностей. Стабильность и преемственность правил игры и законов отражена в Священном Писании: «Проклят нарушающий межи соседа своего... Проклят, кто слепого сбивает с пути» ([4], глава 27, 17-18).

МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ

*Трудно ли писать картины?
Это либо легко, либо невозможно.*

Кодекс этики приживется только в том случае, если даст экономические преимущества принявшим его лицам. Преимущества заключаются в уменьшении времени и издержек заключения сделок. Следовательно, для выживания кодекса на первое место выходят механизмы его реализации.

Снижение времени и транзакционных издержек заключения сделок достигаются за счет:

- клубов, гарантирующих честность членов;
- правил арбитража, позволяющих эффективно решать спорные ситуации.

Принимая правила корпоративной этики, руководитель вступает в «клуб», который гарантирует его честность. Механизмом реализации честности может быть страхование руководителей. Прозрачные правила арбитража делают их доступными для понимания.

ИГРА С НЕСИММЕТРИЧНОЙ ИНФОРМАЦИЕЙ

Известное известно немногим.

Заключение сделки – игра с несимметричной информацией (см. схему 11), когда каждый знает о себе больше, чем потенциальный партнер. Несимметричность информации – ее неполнота, оставляющая место для разных предположений, не всегда хороших. Предположения требуют проработки, что оборачивается ростом времени и издержек заключения сделки. Поэтому уменьшение несимметричности информации – одно из направлений в применении кодекса деловой этики.

Несимметричность информации снижается за счет:

- принятие членами клуба правил деловой этики;
- рекомендаций;
- страхования членов клуба от ущерба:
 - который он причинит неэтичным поведением (типа гражданской ответственности);
 - который ему причинят члены клуба неэтичным поведением.

Несимметричность информации уменьшают сигналы – выражения концентрированной информации. Принадлежность к клубу может быть сигналом о том, что

руководитель при ведении бизнеса придерживается правил деловой этики.

ЗАЩИТА ОТ МОШЕННИЧЕСТВА

*Адвокат сказал ворюге: «С такими деньгами Вы не сядете».
Ворюга сел уже нищим.*

Механизмы реализации кодекса деловой этики должны защищать от мошенничества. Механизмы защиты от мошенничества заключаются в том, что:

- бизнес ориентируется на создание прибавленной стоимости;
- контракт понимается так, как его понимает обыкновенный бизнесмен или обыкновенный гражданин.

Бизнес, не ориентированный на создание ценностей, в принципе не может быть честным, так как существовать он может только за счет отнятия ценностей, уже произведенных другими.

Интерпретация этики в понимании обыкновенного гражданина защищает бизнес от обмана и мошенничества, в особенности от мошенничества при помощи крючкотворства.

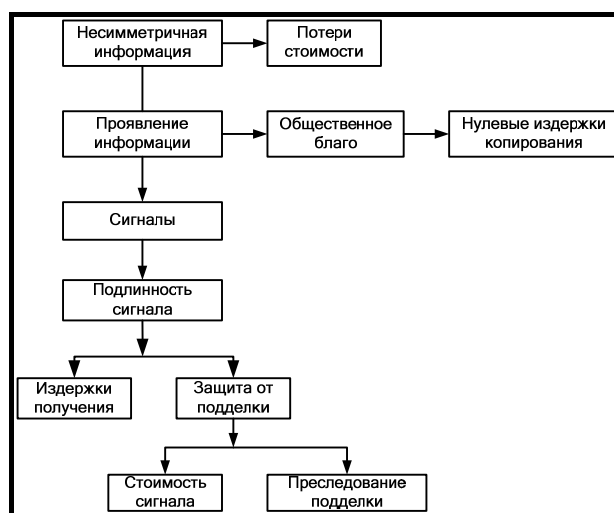


Схема 11. Несимметричность информации

СРЕДА ЭТИЧЕСКОГО БИЗНЕСА КАК САМООРГАНИЗУЮЩАЯСЯ СИСТЕМА

*Вы приобретете больше друзей за два месяца,
интересуясь другими людьми,
чем за два года,
пытаясь их заинтересовать собой.*

Среда этичного бизнеса может:

- быть регулируемой обществом и государством;
- саморегулируемой.

Жесткие нарушения этики, например, воровство, мошенничество, одновременно нарушают и закон. В этом аспекте государство уже формирует свои рамки для этического пространства.

Мягкие нарушения этики уже сложнее укладываются в формальные рамки писанного закона. Остается больше свободы для интерпретаций, что дает почву для дачи взяток и других злоупотреблений. Такие злоупотребления могут только дискредитировать кодекс деловой этики. Поэтому для мягких нарушений этического кодекса предпочтительнее саморегулирование.

Структура сообщества руководителей, придерживающихся правил деловой этики, может строиться по

типу дворянских собраний в соответствии с важностью и масштабами бизнеса.

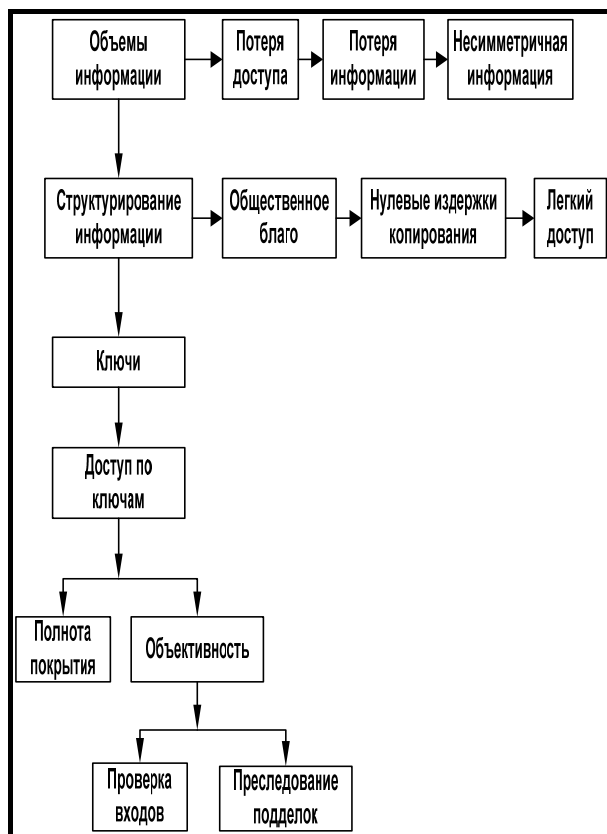


Схема 12. Объемы информации

Одним из важных механизмов саморегуляции может стать публичность этических решений, которая обеспечивается:

- интернет-сайтом;
- открытыми публикациями в печати;
- рассылками;
- базами данных по типу «кредитных» историй.

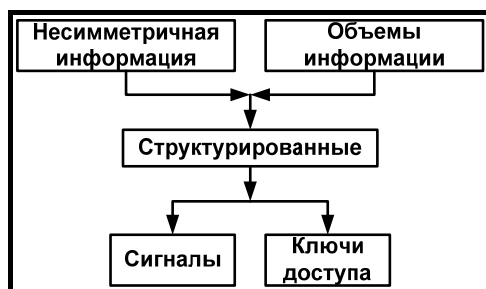


Схема 13. Роль сигналов и ключей доступа

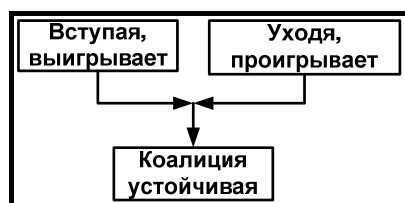


Схема 14. Устойчивость коалиции

УСТОЙЧИВОСТЬ КОДЕКСА ДЕЛОВОЙ ЭТИКИ

*Победа рождает ненависть.
Побежденный живет в печали.
В счастье живет лишь спокойный,
отказавшийся от победы и от поражения.*

Кодекс деловой этики приживется, если руководители:

- выигрывают, придерживаясь его;
- проигрывают, отказываясь от него.

Вступление в клуб деловой этики сигнализирует о том, что, работая с данным человеком, можно снизить время и издержки на проработку и заключение сделки. Растут прибыльность, оборачиваемость, прибыль. Выигрыш, т.е. прибыль, распределяется между всеми участниками, стимулируя руководителей придерживаться правил деловой этики.

Отказ от вступления в клуб деловой этики сигнализирует о том, что человек считает для себя необязательным их придерживаться. Потенциальным партнерам приходится тратить больше времени и средств на проработку и оформление сделок. Снижаются прибыльность, оборачиваемость, прибыль. Таким образом, выходя из клуба деловой этики, руководитель теряет.



Схема 15. Устойчивость структуры коалиции

ЛИЧНЫЕ И ОБЩЕСТВЕННЫЕ БЛАГА

У нас нет времени, поэтому приходится думать.

Основу созидания ценностей составляет трудовая мораль. Она предполагает, что бизнес получает в качестве компенсации часть тех ценностей, которые он создает. Для общества выгодно, чтобы бизнес производил ценности до тех пор, пока издержки их производства – компенсация, получаемая бизнесом, – не превышает полезного эффекта, получаемого обществом.

Потребление личных благ приводит к их уменьшению, поэтому простые продажи личного блага обеспечивают их оптимальный объем производства (см. схему 16).

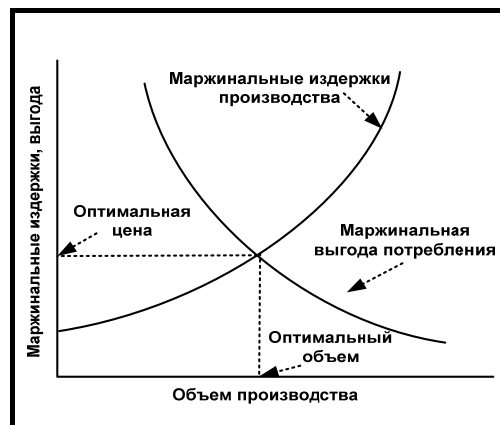


Схема 16. Производство и оплата личного блага

Потребление общественного блага не приводит к его уменьшению, поэтому простые продажи общественных благ без применения механизмов общественного выбора не обеспечивают оптимальный для общества объем производства (см. схему 17).

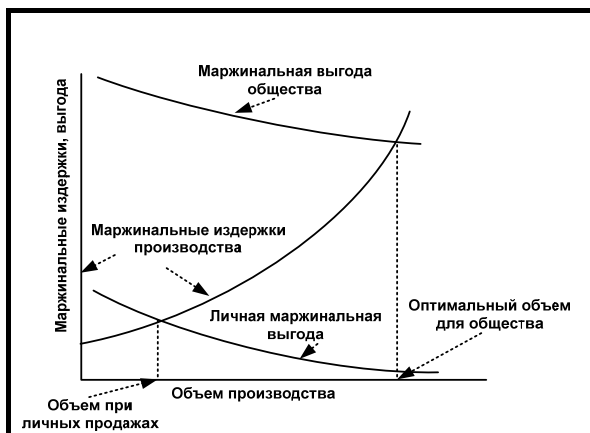


Схема 17. Производство и оплата общественного блага

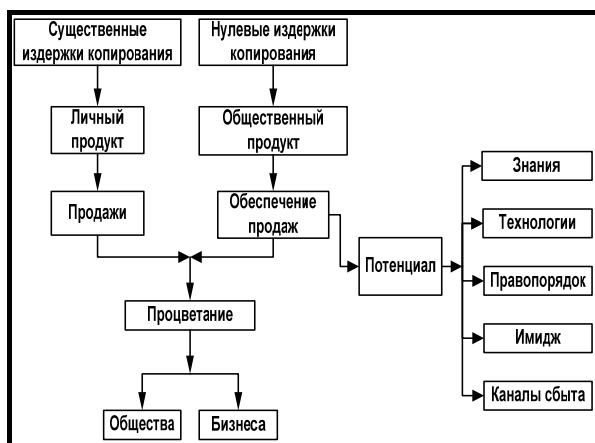


Схема 18. Личный и общественный продукт

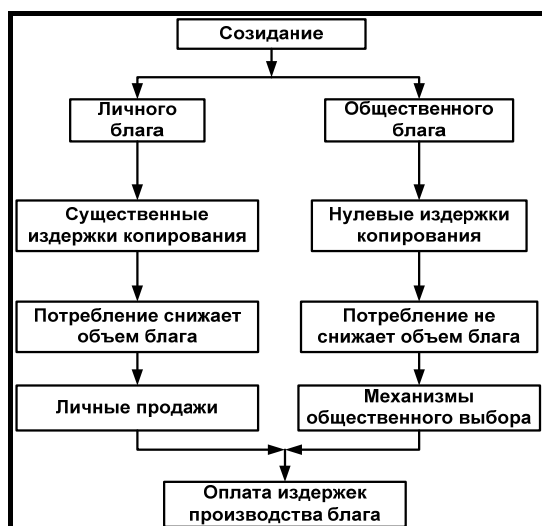


Схема 19. Оплата издержек производства личного и общественного продукта

Заниженный объем производства оборачивается недостаточным потреблением, снижением возможностей

общества и уровня жизни его членов. Поэтому деловая этика стимулирует:

- производство общественных благ;
- механизмы общественного выбора для их оплаты.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

*По каплям созревает зло,
Не в одночасье ослепляет,
И чудотворность верных слов
Оно сперва не ослабляет.
Но неизбежен страшный миг,
Когда сольются капли в массу.
Зловеще искривится мир
В уродливую, злую маску.
И тьма окружит палача,
Красней травы на поле брани..
Не застонать, не закричать...
И позабудутся молитвы.*

Этика, исполнение нравственных ценностей жизненно необходимы для бизнеса и общества. Отступление от нравственности может давать «прибыль», точнее денежный поток» в краткосрочной перспективе. Но эффект от такой прибыли похож на потребление наркотиков или злоупотребление алкоголем.

Фактически происходит распродажа нравственного капитала. Естественно, его реализация дает краткосрочный доход. Проблема однако в том, что после реализации, нравственного капитала уже не остается. Не остается и ренты за нравственный капитал.

Неэтичный бизнес похож на притчу о солдате, который напугал чертей и стал ездить верхом по болоту, заставляя чертей поддерживать его снизу своими головами. Так продолжалось до тех пор, пока старый черт не надоумил молодых чертей расступиться. И в очередной раз, когда солдат поехал верхом по болоту, черти расступились, и солдат сгинул.

Русские народные сказки полны мудрости, которая буквально описывает мир души, мир социальных отношений. Неэтичный бизнес сродни поездке солдата верхом по болоту. Но однажды черти расступятся. И туда же сгинет бизнес, попирающий законы Бога и души.

Молитва — ключ к завтрашнему дню и засов от вчерашнего.

Литература

1. Маслоу Г.А. Мотивация и личность. — СПб.: Евразия, 1999. — 478 с.
2. Евангелие от Матфея
3. Тренев Н.Н. Предприятие и его структура. Анализ, диагностика, оздоровление. — М.: ПРИОР, 2003.
4. Второзаконие
5. Второзаконие, глава 24, стр. 19-22
6. Тренев Н.Н. Стратегическое управление. — М.: ПРОИР, 2003.
7. Ветхий Завет. Книга Царств.

Контактные телефоны:

+7 (916) 563-37-84 (моб.)
Тренев Николай Николаевич
E-mail: nnick2002@mail.ru