

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки

Ефективна ЕКОНОМІКА

Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет



№ 3, 2011 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 316.42:656.2

С.В. Василюк,
здобувач, Українська державна академія залізничного транспорту

РОЗРОБКА ТА МОНІТОРИНГ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНИХ ПРОЕКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Annotation. The role of social projects in the social and economic development staff. The sequence of development and social projects in the railways.

Анотація. Визначено роль соціальних проектів у процесі соціально-економічного розвитку персоналу. Запропоновано послідовність розробки та реалізації соціальних проектів на підприємствах залізничного транспорту.

Key words. Social responsibility, social project, competitiveness, efficiency.

Ключові слова. Соціальна відповідальність, соціальний проект, конкурентоспроможність, ефективність.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток світової економіки призводить до загострення соціально-економічних протиріч. Для України проблема соціально-економічного розвитку з кожним роком стає все більш актуальною, що викликано зростаючим рівнем безробіття, зменшенням життєвого рівня населення, наявністю заборгованості по заробітній платі, неефективністю вітчизняної системи охорони здоров'я тощо

В умовах зменшення державної допомоги у вирішенні соціально-економічних проблем основний тягар щодо підтримки населення лягає на суб'єктів господарювання, для яких соціально-господарсько відповідальна діяльність стає концепцією бізнесу.

В цьому зв'язку підприємства залізничного транспорту в своїй діяльності мають дотримуватися головної мети – формування необхідних умов соціально-економічного розвитку персоналу.

В науковій літературі соціально-економічний розвиток все частіше стає об'єктом дослідження. Йому присвятили наукові праці Богомолу Н.І., Гальчинський А.С., Геєць В.М., Калинську Т.В., Пшенична О.М., Сапунова О.В., Сухарєв М.В. та ін. [1-6]. Проте деякі аспекти проблеми вирішені недостатньо.

Постановка завдання. Основними завданнями дослідження є: визначення ролі соціальних проектів у процесі соціально-економічного розвитку персоналу та послідовності розробки та реалізації соціальних проектів на підприємствах залізничного транспорту.

Викладення основного матеріалу. В теперішній час все більше компаній звертають увагу на необхідність запровадження соціально-відповідальної концепції господарювання. Її основи були запропоновані К.Девісом у 1975 р., який розкрив такі основні положення:

- соціальна відповідальність виникає із суспільної влади;
- бізнес має діяти як двостороння відкрита система, забезпечуючи розвиток суспільства та враховуючи його вплив;
- соціальні витрати мають бути ретельно прораховані;
- соціальні витрати в остаточному підсумку оплачуються споживачем;
- ділові організації та громади ями залучаються до відповідальності за розв'язання поточних соціальних проблем, які перебувають за межами звичайних сфер їх діяльності.

Враховуючи приналежність отримувачів соціальних благ до внутрішнього або зовнішнього середовища підприємства, визначають внутрішню та зовнішню соціальну відповідальність. Перша включає надання наступних соціальних гарантій: безпечні умови праці, права працівників, стабільність зростання заробітної плати, додаткове медичне і соціальне страхування персоналу підприємства, розвиток людських ресурсів за рахунок освітніх програм підготовки і підвищення кваліфікації; надання допомоги робітникам у кризових ситуаціях; добровільне медичне страхування; недержавне пенсійне забезпечення; санаторно-курортне оздоровлення; програми корпоративної освіти; житлові програми для персоналу підприємств.

Зараз основними факторами конкурентоспроможності підприємства є забезпеченість кваліфікованою робочою силою, ступінь її мотивації, розподіл відповідальності та форми праці, які визначають ефективність використання персоналу. В сучасних умовах все ще недостатньо використовуються творчі спроможності людини, не належну увагу приділяється задоволенню соціальних потреб працівників. За даними Асоціації консультантів з економіки та управління, існують наступні причини низької конкурентоспроможності підприємства. Перша причина – несприятливі умови зовнішнього середовища, або недоліки внутрішнього. Друга причина – відсутність перспективного бачення керівниками підприємства, яке обумовлено поганими знаннями факторів, які визначають конкурентні переваги підприємства, недостатнім рівнем кваліфікації персоналу.

Успіх підприємства залежить від конкурентних переваг, якими воно володіє в порівнянні з конкурентами. Найбільш значущими характеристиками конкурентних переваг є унікальність і стійкість. Володіння унікальними характеристиками дає незаперечну перевагу перед конкурентами. Задача підприємства полягає в захисті, підтримці, збереженні і розвитку унікальних конкурентних переваг. Їх формування відбувається під впливом певних факторів, перелік яких визначається багатьма вченими-економістами.

Провідний фахівець в питаннях конкурентоспроможності підприємств, Дикань В.Л., до внутрішніх факторів конкурентоспроможності відносить: системи та методи управління фірмою, рівень техніки та технології на підприємстві, систему розробки та впровадження нововведень, рівень організації виробництва, систему планування, економічного стимулювання, соціальні, психологічні, екологічні фактори [7, с.43]

Перелік внутрішніх факторів конкурентної переваги підприємства розглядає Фатхудинов Р.А. [8, с. 215-219]. На його думку, до нього слід включити: структурні (виробнича та організаційна структура підприємства, спеціалізація та концентрація виробництва, рівень уніфікації та стандартизації продукції, облік та регулювання виробничих процесів, персонал, інформаційна та нормативно-методична база управління); ресурсні (постачальники, доступ до якісного дешевої сировини, облік та аналіз використання всіх видів ресурсів по стадіям життєвого циклу; функціонально-вартісний аналіз продукції, яка випускається; оптимізація ефективності використання ресурсів); технічні (якість виготовлення продукції, обладнання); управлінські (менеджери, аналіз виконання законодавства, організація поставки сировини, матеріалів за логістичними принципами, функціонування систем менеджмента організації та управління якістю); ринкові (доступ до ринків ресурсів, нових технологій; ефективність системи стимулювання збуту); ефективність функціонування організації (показники доходності, інтенсивність використання капіталу, фінансова стійкість функціонування підприємства).

Російський вчений, Л.Н. Качаліна [9, с. 192-195], бачить залежність конкурентоспроможності підприємства від ряду статистичних характеристик ресурсів, які дають йому можливість вступити в боротьбу з конкурентами. До них вчений відносить: економічний потенціал та ефективність діяльності підприємства, виробничий та збутовий потенціали, які демонструють можливість виготовляти продукцію в необхідні терміни та в необхідній кількості; науково-дослідницький потенціал; фінансове становище та місце підприємства на ринку країни; кадровий потенціал, який включає професіоналізм, співробітництво, колективність, мобільність робочої сили, дух конкуренції тощо.

Автор статті підтримує точку зору Лучко М. Л. [10, с. 78-79] та одним з перспективних факторів конкурентоспроможності підприємства розглядає його соціально-відповідальну діяльність. На мікрорівні визначають такі напрями позитивного впливу етики бізнесу на діяльність підприємства:

- фінансові аспекти – існує позитивна взаємозалежність між етичною та соціально відповідальною поведінкою підприємства та прибутковістю його діяльності в довгостроковій перспективі;
- продуктивність праці – створення різних мотиваційних схем, можливостей для перенавчання та підвищення кваліфікації, розвиток неформальних форм спілкування, турбота про здоров'я та моральний клімат в колективі сприяє збільшенню продуктивності праці;
- відносини з іншими групами стейкхолдерів - створення сприятливих умов для спілкування та налагодження довготривалих відносин зі споживачами, інвесторами, державою тощо.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємств залізничного транспорту в значній ступені визначається впливом соціальних факторів, до яких пропонуємо віднести такі:

- сформовані трудові відносини в колективі;
- розвиненість соціальної інфраструктури;
- соціально-психологічний клімат в колективі, корпоративна культура;
- рівень сприйняття колективом концепції соціально-відповідального бізнесу;
- мотиваційний механізм на підприємстві, у т.ч. ефективність соціального пакету;
- рівень впровадження соціальних проектів та реалізації соціальних програм тощо.

Розглянемо останній фактор більш докладно.

Як стверджує Войцеховський Н.С. соціальні проекти можуть розглядатися як інвестиційні та науково-технічні, якщо вони по своїх наслідках впливають на суспільне життя [11, с. 10]. Вчений пропонує розділити соціальні проекти за масштабами реалізації на макросоціальні та мікросоціальні проекти, а по термінах реалізації в часі - на короткострокові, середньострокові та довгострокові проекти.

Соціальний проект, на думку Лукова В.А., є сконцентроване ініціатором проекту соціальне нововведення, метою якого є створення, модернізація та підтримка в середовищі, що змінюється, матеріальної та духовної цінності, яке має просторово-часові та ресурсні межі та вплив якого на людей визнається позитивним по своєму соціальному значенню [12, с. 36].

На думку автора статті, вище наведені визначення не враховують та чітко не визначають мікрорівневе значення соціальних проектів, їх значення для соціально-економічного розвитку персоналу. Так, на думку автора статті, соціальний проект необхідно розглядати в декількох аспектах:

- по-перше, характеристику інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства (рівень впровадження соціальних інновацій);
- по-друге, соціально-організаційну умову реалізації соціально-економічного розвитку персоналу, яка забезпечує інтеграцію персоналу та вносить вклад в формування факторних елементів його згуртованості.

Перший аспект потребує розгляду соціальних інновацій як результат інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства щодо вирішення соціальних цілей. Інвестиційно-інноваційна діяльність в соціальній сфері підприємства може охоплювати такі аспекти:

- розробка та впровадження нових форм мотивації персоналу;
- розробка та впровадження нових соціальних технологій задоволення потреб персоналу;
- розробка та створення нових об'єктів соціальної інфраструктури;
- розробка та впровадження нових форм та інструментів взаємодії персоналу підприємства тощо.

В загальному розумінні соціальні інновації, націлені на гармонійний, збалансований розвиток людини і суспільства, зберігаюче та раціональне використання трудового капіталу. В сучасній соціальній державі саме соціальні інновації формують інноваційне середовище, яке сприяє науково-технічним, технологічним та інформаційним нововведенням, забезпечують їх прискорення, підвищення ефективності використання нової техніки і технологій, скорочення інноваційних витрат. В свою чергу, особлива соціальна значущість інноваційної діяльності полягає в тому, що інновації в максимальній ступені сприяють розвитку творчості та трудового потенціалу особи, істотно розвивають соціальний потенціал. Усвідомлення перспективності та високий рівень соціальної відповідальності за розвиток інноваційної діяльності і інноваційного середовища, активно підтримуваний керівництвом підприємства, забезпечують зростання не тільки наукового, технологічного і економічного, але, що не менше важливо, – трудового та людського потенціалу.

За своєю природою соціальні проекти розділяються на інноваційні та підтримуючі. Перші націлені на впровадження принципово нових розробок і, в більшості випадків, є наслідком інноваційних комерційних проектів. Другі – вирішують проблеми екологічного характеру, збереження та використання культурного надбання, забезпечення зайнятості, участі населення в прийнятті рішень тощо.

За напрямками діяльності визначаються: освітні проекти (надання освітніх послуг, підвищення професійної підготовки персоналу, рівня їх освіченості); науково-технічні проекти (мають пошуковий, експериментальний характер, соціальну функцію); культурні (виступають як проекти художні, символічні).

За джерелами фінансування соціальні проекти розділяються на: інвестиційні, спонсорські, кредитні, бюджетні та благодійні.

За масштабами визначають соціальні мікро проекти, малі проекти та мегапроекти.

Така класифікація соціальних проектів, на думку автора дисертації, є недостатньо повною. Беручи до уваги діяльність підприємств залізничного транспорту, необхідно відмітити, що реалізовані ними соціальні проекти мають ефект як на рівні самого підприємства, так і на рівні усього народного господарства. Це визначається загальноекономічним значенням залізничного транспорту. Прикладом такого, перш за все соціального проекту, є впровадження високошвидкісного руху залізницями України. Такий проект варто віднести до соціального тому, що він має вирішити декілька нагальних соціальних проблем: на мікрорівні: 1) забезпечення зайнятості працівників залізничного транспорту; 2) збільшення рівня безпеки та умов праці працівників залізничного транспорту; на макрорівні: 1) забезпечення зайнятості та зменшення рівня безробіття в супутній галузях; 2) забезпечення мало захищених верств населення через наповнення державного бюджету країни. Отже пропонуємо додати ще одну класифікаційну ознаку соціальних проектів - масштаб отриманого ефекту.

Розглянемо другий аспект соціального проекту як соціально-організаційної умови реалізації соціально-економічного розвитку персоналу, яка забезпечує інтеграцію персоналу та вносить вклад в формування факторних елементів його згуртованості.

Формування згуртованості — один з найважливіших напрямів мобілізації соціально-економічного потенціалу колективу, активізації людського чинника, що можливо в результаті реалізації соціального проекту за участю усього персоналу.

В згуртованому колективі створюються найсприятливіші умови для спільної діяльності, мобілізуються особові резерви учасників, посилюється їх взаємосприяння в досягненні загальної мети. Це значно підвищує продуктивність персоналу, надійність його діяльності, здатність успішно долати труднощі і перешкоди. З іншого боку, об'єднання створює передумови формування оптимістичного емоційного тону відносин, збереження здоров'я членів колективу, розширення можливостей усестороннього, гармонійного розвитку і самореалізації особи.

Серед характерних рис згуртованості персоналу, що формуються в ході підготовки та реалізації соціального проекту, є такі:

- сприятливий психологічний клімат (емоційний настрій персоналу, який характеризується присутністю особового інтересу і уваги один до одного, доброзичливим характером емоційних контактів, позитивним сприйняттям колективу його учасниками);
- взаємна підтримка, інтенсивний обмін знаннями і досвідом (сприяють підвищенню надійності і результативності групової діяльності так як досвід і знання найбільш кваліфікованих і розвинутих в особовому відношенні членів колективу стають надбанням всіх, що прискорює розвиток персоналу, підвищує рівень його виробничих і соціальних якостей);
- організаційна динамічність колективу.

Серед необхідних умов реалізації соціального проекту можна визначити такі:

- зацікавленість персоналу в досягненні загальної мети (персонал повинен відчувати необхідність соціальної інновації в точки зору реалізуємість власних цілей соціально-економічного розвитку);
- ціннісно-орієнтаційна єдність персоналу (високий ступінь збігу ціннісних орієнтацій, переконань, позицій персоналу перш за все по відношенню до загальної мети, що можливо в разі існування розвиненої корпоративної культури);
- взаєморозуміння між персоналом, тобто здатність адекватно сприймати значення інформації, якої вони обмінюються в процесі спільної діяльності (це можливо в разі достатнього рівня освіченості та кваліфікації персоналу, розвиненості форм міжособових відносин персоналу);
- раціональний розподіл обов'язків між персоналом з урахуванням їх особистих інтересів, об'єктивних і суб'єктивних можливостей (адекватний розподіл, при якому кожному працівнику доручаються обов'язки, відповідні його схильностям, потребам і інтересам, сприяючи самореалізації і розвитку особи, є об'єднуючим чинником, що викликає позитивну оцінку персоналом);
- відповідність між внеском кожного з членів колективу в загальний результат і розподілом винагород за підсумками спільної діяльності (це забезпечується ефективним мотиваційним механізмом, сформованим на підприємстві).

Вищезазначене дозволяє визначити соціальний проект як, по-перше, умову соціально-економічного розвитку персоналу; по-друге, його результат. Відповідно до цього підходу потребує удосконалення механізм розробки та реалізації соціальних проектів на підприємствах залізничного транспорту.

На сьогоднішній час такий механізм включає стандартні процедури, які обумовлюються концепцією життєвого циклу проекту, а отже, включають розробку концепції проекту, попереднє техніко-економічне обґрунтування, планування та складання проекту, його реалізацію та ліквідацію. Такий підхід до соціального проектування характеризується як незадовільний та, на думку автора дисертації, має бути удосконалений з урахуванням необхідності залучення до цього процесу персоналу, який виявляє творчі здібності та розділяє стратегічні цілі самого підприємства. Відповідно до цього пропонуємо процедурами механізму визначити такі:

- 1) формування умов для соціального проектування на підприємстві;
 - розвиток соціально-економічного потенціалу підприємства;
 - створення умов для появи нових творчих ідей;
- 2) формування стратегічної мети соціально-економічного розвитку підприємства:
 - аналіз зовнішнього середовища;
 - аналіз внутрішнього середовища;
 - прогнозування перспективних тенденцій соціально-економічного розвитку підприємства;
 - остаточне формулювання стратегічної мети соціально-економічного розвитку підприємства;
- 3) розробка концепції соціального проекту:
 - визначення задуму проекту (творчо активний персонал підприємства);
 - самоаналіз проекту;
 - формування проектної групи;
 - розробка концептуальних основ соціального проекту;
- 4) оцінка можливостей реалізації соціального проекту:
 - оцінка власних можливостей;
 - визначення необхідності залучення сторонніх виконавців;
 - розробка можливих схем забезпечення соціального проекту;
 - оцінки ризиків соціального проекту;
- 5) планування проекту:
 - складання плану заходів за проектом;
 - планування бюджету;
 - планування відповідальних осіб та центрів відповідальності;
 - складання графіку виконання заходів;
 - визначення обов'язків та їх розподіл;
- 6) реалізація проекту:
 - перемови з партнерами;
 - отримання та використання ресурсів;
 - реалізація заходів;
 - контроль за ходом реалізації;
- 7) моніторинг результативності соціального проекту:
 - моніторинг постановки цілей;
 - моніторинг процесів реалізації соціального проекту;
 - моніторинг отриманих результатів;
- 8) коректування отриманих результатів, внесення змін в фактори впливу на соціальне проектування на підприємстві; інформування виконавців про результати; розробка мотиваційного механізму підтримки виконавців.

Звернемо увагу на процес моніторингу результативності соціального проекту. Саме він може інтегрувати стратегічну і управлінську інформацію, сучасні методи аналізу і прогнозування в єдину систему в рамках окремо взятого соціального проекту. Система моніторингу результативності виступає в якості інтегруючої та координуючої підсистеми контуру управління, який забезпечує інформаційну, інструментальну і методичну базу підтримки прийняття управлінських рішень. Він орієнтується на майбутнє відповідно до поставлених цілей та завдань соціально-економічного розвитку підприємства та персоналу. Його необхідно розглядати як комплексну концепцію при визначенні ступеня результативності реалізації соціального проекту.

Функціонування будь-якого економічного суб'єкта спрямоване на досягнення конкретних стратегічних цілей, що викликає необхідність моніторингу реалізації розроблених та реалізованих соціальних проектів. Оскільки стандарти і норми управління ґрунтуються на використанні попереднього досвіду і пов'язані частіше з минулим, ніж з майбутнім підприємства, управління на основі традиційного моніторингу є певним гальмом у використанні майбутніх можливостей розвитку. Динамічність розвитку ринкових відносин призводить до необхідності формувати систему моніторингу в розрахунок на майбутній розвиток. Попереджувальний моніторинг соціальних проектів робить акцент на відхиленнях від попередніх еталонів, моніторинг результативності націлений на порівняння результатів та цілей поточного етапу реалізації соціального проекту з кінцевими результатами і цілями. Це дозволяє провести коригування тих чи інших рішень, або, якщо оцінка результатів показує, що раніше поставлені цілі нереальні, змінити їх. Зміст системи моніторингу результативності полягає у створенні гарантій для реалізації соціальних проектів і, отже, у підвищенні ефективності управлінського процесу.

Принципами моніторингу результативності варто визначити такі:

- інноваційність – впровадження інноваційних управлінських технологій в процес реалізації та моніторингу соціальних проектів;
- своєчасність – постійне спостереження за змінами в зовнішньому та внутрішньому середовищі, здатність своєчасного реагування на відповідні зміни;
- пріоритетність – націленість на реалізацію стратегічної мети соціального проекту та підприємства у цілому;
- принцип відображення фактів - створення умов для контролю досягнення мети та розв'язання завдань системи моніторингу результативності;
- аналітична функція - причинно-наслідковий аналіз динаміки змін в ході реалізації соціального проекту;
- контроль та аналіз ефективності реалізації соціального проекту – формування потенціалу успіху в майбутньому на основі принципів стратегічного планування.

Прийняття рішення про реалізацію того чи іншого соціального проекту має бути обґрунтовано. На думку автора статті, відбір певного проекту має визначатися результатом розрахунку коефіцієнту необхідності реалізації соціального проекту (K_n) за формулою:

$$K_n = K_{cn} \cdot E, \quad (1)$$

де K_{cn} – коефіцієнт відповідності проекту пріоритетам соціально-економічного розвитку персоналу підприємств залізничного транспорту;

E - ефективність реалізації соціального проекту.

Коефіцієнт рівня відповідності проекту пріоритетам соціально-економічного розвитку пріоритетам соціально-економічного розвитку персоналу визначається за результатами експертної оцінки на основі таких критеріїв:

- 1) проект повною мірою відповідає найважливішим пріоритетам соціально-економічного розвитку персоналу ($K_{cn} = 1$);
- 2) проект в основному відповідає пріоритетам соціально-економічного розвитку персоналу ($K_{cn} = 0,75$);
- 3) проект частково відповідає пріоритетам соціально-економічного розвитку персоналу ($K_{cn} = 0,5$);

4) проект не відповідає пріоритетам соціально-економічного розвитку персоналу ($K_{cn} = 0$).

Якщо декілька проектів мають рівні значення коефіцієнта необхідності реалізації, то пріоритет віддається проекту з найменшим терміном реалізації.

Висновки. Таким чином, запропонований механізм розробки та реалізації соціальних проектів визначає соціально-економічний розвиток персоналу як суттєве підґрунтя реалізації соціальних проектів на залізничному транспорті, тобто персонал стає основою їх розробки та реалізації застосовуючи творчі здібності. Але їх активна реалізація можлива тільки в разі підтримки з боку керівництва підприємства щодо забезпечення достатнього рівня життя та праці персоналу, рівня їх кваліфікації, стимулювання.

Література

1. Богомолова Н.І. Підходи до економічного обґрунтування прискорення доставки вантажів і пасажирів / Н. І. Богомолова // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. – 2009. - № 39. – С. 59-65.
2. Калинську Т. В. Проблемы социально-экономического развития предприятий в условиях экономического кризиса / Т.В. Калинську, Е.А. Гречишкіна // БизнесИнформ. – 2009. - № 4(1). – С. 66-69.
3. Пшеничная Е.Н. Определение интегрального показателя для оценки уровня социального развития коллектива предприятия / Е.Н. Пшеничная // Науч.-техн. сб. «Коммунальное хозяйство городов»: Серия: Экономические науки. – 2007. – Вып. 75. – С. 178-183.
4. Сапрунова Е.В. Совершенствование механизма социально-экономического развития предприятий швейной промышленности: автореф. дис... канд. экон. наук: 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами промышленности» / Е.В. Сапрунова. — Краснодар, 2006. — 24 с.
5. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004-2015 роки) «Шляхом Європейської інтеграції» / [Гальчинський А.С., Геєць В.М., Бабенко С.Г., Базилюк Я.Б. та ін.]. – К.: ІВЦ Держкомстату України, 2004. – 416 с.
6. Сухарев М.В. Эволюционное управление социально-экономическими системами / М. В. Сухарев. – Петрозаводск: КарНЦ РАН. – 2008. – 258 с.
7. Дикань В.Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия: монография / В.Л. Дикань. – Харьков: Основа, 1995. – 160 с.
8. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник / Р.А. Фатхутдинов.- М.: Изд-во Эксмо, 2005. – 544 с.
9. Качалина Л.Н. Конкурентоспособный менеджмент / Л.Н. Качалина. – М.: Изд-во Эксмо, 2006. – 464 с.
10. Лучко М. Л. Этика бизнеса – фактор успеха / М.Л. Лучко. – М.: Изд-во Эксмо, 2006. – 320 с.
11. Войцеховский Н.С. Технология разработки и реализации социального проекта (на примере реализации приоритетного национального проекта «Здоровье»): автореф. дис... канд. экон. наук: 22.00.08 «Социология управления» / Н.С. Войцеховский. - Санкт-Петербург, 2009. — 22 с.
12. Луков В.А. Социальное проектирование / В.А. Луков. – М.: Изд-во Московского гуманитарного университета: Флинта, 2007. – 270 с.



ТОВ "ДКС Центр"