

DOI: 10.12731/2070-7568-2022-11-4-52-66

УДК 330.8:65.01

ПРИМЕНЕНИЕ КЛАССИЧЕСКИХ ИДЕЙ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ В ГИБКИХ ПОДХОДАХ К УПРАВЛЕНИЮ

А.В. Плотников, С.А. Елькин

В работе анализируются работы классиков управления таких как Рассел Акофф, Нэнси Адлер, Фридерик Герцберг, Крис Арджинис, Беннис Уоррен, Линдэлл Урвик, ученых из Астонской группы и других. Их связывает общее направление – организационное поведение, а также то, что их работы были написаны в прошлом веке, а еще элементы этих теорий стали основой для неоклассических теорий менеджмента, которые превалируют в настоящее время.

***Цель** – выявление общих признаков с итерационно-инкрементным (гибким) подходом к разработке и управлению из классических теорий управления.*

***Метод или методология проведения работы.** В работе проведен анализ классических работы в области управления по направлению организационного поведения и теории лидерства на предмет обнаружения общих признаков с итерационно-инкрементным подходом к разработке и управлению. Эти две категории рассматриваются комплексно, поскольку лидерство может детерминировать организационное поведение. В работе применен онтологический и комплексный подходы.*

***Результаты.** В работе определены общие признаки классических теорий и гибких подходов к управлению, это свидетельствует о том, что классические подходы к управлению легли в основу гибких подходов к управлению.*

***Область применения результатов.** Полученные результаты применимы для ученых в области социального менеджмента, ор-*

ганизационной психологии. Кроме того, результаты будут полезны при составлении учебных пособий и написании учебников по теории менеджмента и смежным дисциплинам. Результаты исследования вносят вклад в развитие истории управленческой мысли.

Ключевые слова: организационное поведение; теория лидерства; итеративно-инкрементный подход; классика менеджмента; Менеджмент 3.0; гибкое управление; Agile; управление проектами

APPLYING CLASSICAL MANAGEMENT KEYNOTES OF ORGANISATIONAL BEHAVIOUR IN AGILE MANAGEMENT APPROACHES

A.V. Plotnikov, S.A. Elkin

This paper analyzes the works of management classics such as Russell Ackoff, Nancy Adler, Frederick Herzberg, Chris Argyris, Bennis Warren, Lyndall Urwick, experts of Aston Group, and others. A common bond between them is organizational behavior and the fact that their work was written in the last century and that elements of their theories were the basis for the neoclassical management theories that predominate today.

Purpose. *The aim is to identify commonalities with the iterative-incremental (agile) approach to development and management from classical management theories.*

Methodology. *The paper analyses classical management papers in organizational behavior and leadership theory to identify commonalities with the iterative-incremental approach to management. The two categories are considered holistically, as leadership can determine organizational behavior. The paper applies ontological and integrated approaches.*

Results. *The paper identifies standard features of classical theories and agile approaches to management. It indicates that classical approaches to management have formed the basis of agile approaches to management.*

Practical implications. *The results apply to social management and organizational psychology scholars. In addition, the results will help to scientists write textbooks and manuals on management theory and related disciplines. The study's results contribute to developing the history of managerial thought.*

Keywords: *organizational behavior; leadership theory; iterative-incremental approach; management classics; Management 3.0; agile management; Agile; project management*

Введение

Индустрия разработки программного обеспечения претерпевает изменение парадигмы от детерминизма к гибким подходам разработки. Особенностью гибких подходов заключается в активном участии заинтересованных сторон во всем процессе разработки. [26] В то время как детерминированные подходы, основанные на классических теориях к управлению, предполагают их участие на начальных этапах, например, на этапах инициации или планирования, а также при реализации финального контроля. Детерминированные подходы определяют состояние будущих объектов на основе вытекающих изменений и начальных планов, соблюдение которых является принципом предиктивных моделей.

Переход к гибким подходам или к неоклассическим теориям менеджмента обуславливает не тренд постоянной оптимизации процессов ввиду общего желания менеджеров проводить эти изменения, а изменчивость внешней среды и повышение сложности производимых систем и программного обеспечения. Таким образом, понимание относительно будущего результата между разработчиками и заказчиками не эквивалентно друг другу. Решением этой проблемы и приведением к общему мнению стал бизнес-анализ, который выступает в качестве связующего звена между заказчиками и разработчиками. Результатом деятельности бизнес-аналитиков стало отчасти техническое задание – документ, в котором отражены требования к конечному программному продукту. Дальнейшее усложнение понимания процессов и развитие категории клиенто-ориентированности призвало сообщество разработчиков изменить

подход не только к построению планов, но и к выполнению задач, где каждая новая задача появляется в результате рефлексии по итогам выполнения предшествующей задачи.

Использование гибких подходов к разработке в распределенных командах имеет определенные проблемы, связанные культурными различиям, поведенческими аспектами, разным географическим распределением сотрудников, которое в свою очередь порождает другой фактор – разные часовые пояса, соответственно у всех членов команды может быть разная активность в один момент времени. Соответственно важную роль приобретает доверие внутри команд, на котором строится взаимодействие между сотрудниками.

Методы исследования

В работе на основе онтологического подхода проведен литературный обзор оригинальных трудов классиков управления, их переводных версий, а также производных работ современных ученых в области управления, развивающих выбранную тему исследования. Методом сравнения классических теорий управления были выбраны схожие элементы для составления итеративно-инкрементного подхода, применяя комплексный подход. В работе анализируются труды по направлению организационного поведения – факторах влияния на поведение персонала, а также работы в области теории лидерства. Теория лидерства и организационное поведение рассматриваются комплексно, поскольку лидерство может детерминировать организационное поведение. Особенность исследования заключается в том, что мы проанализируем классические работы в области управления и производных управленческих наук, таких как психология менеджмента и социология менеджмента на предмет обнаружения общих признаков с итерационно-инкрементным подходом к разработке и управлению. Генезис становления итеративного и инкрементного подходов базируется на идеях и элементах классических теорий менеджмента, их сходствах, различиях и конфликтах подходов. При определении генезиса использовались методы сравнения, аналогии, дедукции и абдукции.

Результаты исследования

В ходе исследования классиков управления были определены тезисы, которые содержат в себе признаки неоклассических теорий менеджмента, рассмотрим их подробнее.

В исследовании [24] определена тенденция к увеличению распределенной и гибридной работы. Кроме того, организации стремятся к снижению иерархичности и стимулированию самоорганизации, то есть стремятся к переводу структуры в плоскость благодаря высокоуровневому развитию персонала, который самоорганизован, а значит мотивирован и ответственен. Притом, как отмечают в работе, что этот тренд продолжит свой рост и в постпандемийный период.

Изучая теорию кросс-культурного менеджмента Н. Адлера и А. Гундерсена [8], а также Дж. Вickers [27] была выбрана общность, заключающаяся в построении подхода, основанном на понимании субъектов и объектов управления вне зависимости от своей национальной принадлежности. В отмеченный элемент в дальнейшем станет основной для формирования распределенных команд дистанционным методом.

Достижение консенсуса участниками за счет взаимодействия при интерактивном планировании повышает мотивацию участников дискуссий. Таким образом, вырабатывается согласованность действий и предупреждение конфликтов.

Появление мотивации к процессу и проявлению открытости является фундаментальным признаком самоорганизации [4] и относит объектов управления к мотиваторам согласно теории мотивации X и Y МакГрегора. [2] Объекты управления могут быть ответственными, самоорганизованными, что в свою очередь благоприятно сказывается на результатах труда. Менеджер работников (теория Y) устраняет препятствия при решении задач работником. Отмеченная особенность характерна для администрирования в итеративно-инкрементном подходе к управлению и нашла свое практическое применение в роли scrum-мастера во фреймворке Scrum.

Р. Акофф [6, 7] предложил демократическую иерархию в организации – циркулярную организацию. Предложенный подход предлагает вовлечение персонала в решение организационных задач. Базовые принципы циркулярной организации заключаются в следующем:

1. отсутствие высшего уровня управления (этот принцип войдет в основу холакратии и плоских организационных структур управления, в которых все участники отношений имеют равные управленческие полномочия);

2. участие в принятии решений всеми участниками коллектива (по своему принципу также напоминает холакратию и плоскую структуру управления);

3. участие в принятии решений с последующей инициативой их реализации (принцип найдет свое применение в гибких методологиях разработки при выборе задач разработчиками/владельцами продуктов из общего списка задач проекта/продукта. (аналогично выбор пользовательских историй в журнале проекта при использовании фреймворка Scrum).

Развитие инициатив у персонала стимулирует самоорганизацию и фундаментально отличается от теории М. Вебера [1, 5], в которой существует вертикальная иерархия организации, где высшим субъектом управления являются профессиональные управленцы. Теория бюрократии по Веберу характеризуется системой правил, функциональным разделением труда (как основа построения функциональной структуры управления), иерархией.

В свою очередь Р. Мертон [3] определил недостаток, проявляющийся в безынициативности работников предприятия и потенциальной неспособностью к принятию решений. Что в свою очередь не позволяет функциональным специалистам становиться менеджерами. Таким образом, Р. Акофф [7] подходом циркулярной организации решает определенную Р. Мертоном проблему безынициативности работников, неспособным к развитию карьеры и перехода их на высший уровень иерархии, и вносит вклад в развитие гибких методологий управления проектами.

К. Арджинис [9] в своем подходе предлагает повышение компетентности клиента на основе полученных знаний о благе за счёт инклюзивного участия в исследовании этого блага. Подход К. Аджириса в дальнейшем станет основой бизнес-методики развития клиента (CusDev), найдя свое практическое применение в компаниях с короткой историей

операционной деятельности и высоким потенциалом, а так же применение во фреймворке Scrum при выделении роли «владелец продукта» (product owner) и при привлечении заказчиков к участию в разработке продуктов в области информационных технологий, а также в развитии знаниевого подхода при разработке программного обеспечения. [25]

В дальнейшем исследовании К. Арджирис [10] раскрывает необходимость перехода от традиционных методов управления к методам, повышающим компетентность участников управленческих отношений. Его подход базируется на изменении критериев путем дихотомии: незрелость – зрелость; пассивность – активность; зависимость – независимость; ограниченное поведение – свободное поведение; поверхностные интересы – глубокие и многочисленные интересы; краткосрочные перспективы – долгосрочные перспективы; подчинённое положение – лидирующее положение; и другие критерии присущие личности.

Д. Пью и Р. Пейн из Астонской группы [23] выявили, что единое рабочее пространство стимулирует объекты управления к взаимодействию между друг другом, что обуславливает благоприятный психологический климат в коллективе. Данная особенность найдёт свое применение в итеративно-инкрементном подходе к управлению при формировании команд. Они также определили зависимость эффективности результатов от междисциплинарного подхода к формированию коллективов. Это особенность также найдёт свое отражение при формировании кросс-функциональных проектных команд в сфере информационных технологий.

Астонская группа также установила зависимость повышения уровня стандартизации от размера организации. Чем больше организация, тем больше преобладают административные методы управления. Данный факт обусловлен тем, что с большим количеством персонала сложно вести конструктивные дискуссии для принятия решений, а также при большом количестве сотрудников возникающие ситуации приобретают повторяющийся характер, становясь тривиальными. Методом общения формируются готовые решения, которые утверждаются администрацией.

Г. Шепард, Б. Уоррен [11] в своем подходе делают упор на развитие групп, а не отдельных индивидов. Их подход может быть ба-

зисом коллективной ответственности, используемый фреймворком Scrum. Б. Уоррен и П. Слейтер [12] рассматривали тип лидерства в зависимости от изменений внешней среды, а также Б. Уоррен [13] только рассматривал категории управления доверием и самоуправление. Данные категории являются основой самоорганизованных команд в ИТ-проектах.

Дж. Викерс [27] предложил подход взаимозависимости между субъектом и объектом управления. Взаимозависимость детерминруется инициативой подчинённого в виде управленческого решения, основанном на его компетенции. Данный подход ложится в основу внутреннего предпринимательства, а также в холакратию с плоской структурой организации с самоорганизованными командами.

Ф. Герцберг, Б. Мауснер, Б. Шнайдерман [18] разложили мотивацию на внешние факторы и факторы актуализации. Факторы актуализации состоят из следующих элементов: достижение цели, содержание работ (именно факторы актуализации такие как решение задач, принятие решений, ответственность), профессиональное развитие превалируют у участников проектных команд в итеративно-инкрементном подходе к управлению.

Ф. Герцберг [17] предложил подход к организации труда с принципом автономии, который в дальнейшем лег в основу самоорганизации команд, а также проектирования гибких структур управления.

Л. Гулик и Л. Урвик [15] рассматривали координацию как необходимость при невозможности разделения труда, выделив два принципа координации:

1. разделение сотрудников на группы, где каждая группа решает ряд своих задач.
2. совместный труд в коллективе и согласованность выполнения своих задач для согласованности с общими задачами.

Эти принципы предшествуют принципу автономии Ф. Герцберга [16] и имеют схожесть в распределении сотрудников на группы (по умолчанию групповое деление сопряжено с предоставлением участникам автономии). Кроме того, деление на группы сотрудников с разными компетенциями применяется современными кросс-функциональными командами разработчиков в итеративно-инкре-

ментном подходе к разработке. Таким образом, согласно их теории, координация заключается в синхронизации частных функций менеджмента, а также синхронизации процессов.

Другой вклад в развитие итеративно-инкрементный подход к управлению Л. Гулик внес в другой своей работе [16], предложив применение непрерывного планирования до создания блага. Осуществляя выбор в пользу гибкого планирования, обосновывая выбор увеличением степеней свободы будущих действий для достижения цели. Таким образом, мы видим предпосылки к развитию итерационного подхода.

Дж. Коттер [22] отличает лидерство от менеджмента стимулированием изменений. В то время как менеджмент детерминирует стандартизацию процессов. Таким образом, в условиях неопределенности наиболее привлекательным является адаптивное поведение, а не стандартизованное поведение, детерминированное стандартами, обусловленные эталонами в прошлом, поскольку старые стандарты теряют свою актуальность, применения их в нетипичной для стандартов среде. Следовательно, учитывая постоянство неопределенности внешней среды, компаниям нужны менеджеры с лидерскими качествами – способностью и желанием этих изменений. Исходя из вышеотмеченного, изменение среды обладает свойством перманентности. Данное свойство лежит в основе гибкого управления ИТ-проектами, где деловая и техническая среды, постоянно терпят изменения, следовательно, являются нормой.

М. Крозье [14] находит проблемы в укреплении роли руководства и, как следствие, сопротивлении изменениям и ослабление реагирования. Данный тезис обосновывает актуальность самоорганизованных команд.

Э. Жаке [21] определяет категорию «время намерения», как предпосылку к обучению организации. Время намерения – это свойство целенаправленного поведения, отражающего осмысленность работ. Таким образом, Э. Жаке по своим выводам согласуется с процессуальными теориями мотивации, различаясь тем, что намерения детерминированы уровнем осознанности индивида. Его представления о работе заключаются в представлении руководителем выбора для проявления свободы действий работника, применении знаний для

достижения цели в условиях ограниченных ресурсов. Он изучал ощущение индивида после принятия решения на предмет беспокойства об оптимальности выбора этого решения в ретроспективе. Он также подтвердил предложенные гипотезы о том, что долгосрочность работы в условиях нестабильности повышает ответственность индивида, а предоставление инициативы работнику с ее возможностью реализации повышает доверие к этому работнику [19]. Тезис [20] о том, что фактическое время может не совпадать со временем намерения, переносит нас в управление ИТ-проектами в условиях неопределенности, где один из факторов неопределенности является ресурсом времени, следовательно, для минимизации рисков, связанных с затраченным временем, в наше время используются спринты во фреймворке Scrum длительностью 2-4 недели, что соответствует исполнительному уровню.

Заключение

На основе онтологического анализа литературы по теме организационного поведения и теории лидерства выявили общие признаки с итеративно-инкрементным подходом к управлению. мы можем утверждать, что классические подходы к управлению легли в основу гибких подходов.

Основные идеи, которые были заимствованы для неоклассических теорий менеджмента заключаются в условиях неопределенности из-за достаточно быстро изменяющейся внешней среды. Формирование принципа самоорганизации, на основе которого формируются высокомотивированные команды с коллективной ответственностью и вовлечение участников экономических отношений в принятие решений являются продуктивными мерами для достижения результатов. Эти идеи были в авангарде в докомпьютерную эпоху развития науки управления и стали классикой управления, элементы которой актуальны и в наше время.

Благодарности. Исследование выполнено при поддержке The Scientific & Technological Research Council of Turkey (TUBITAK),

The Department of Science Fellowships & Grant Programs (BIDEB), 2221 – Fellowship Program for Visiting Scientists and Scientists on Sabbatical Leave (2022/3).

Информация о конфликте интересов. Декларируем о том, что нет конфликта интересов.

Список литературы

1. Альпидовская М.Л. Концепция рациональной бюрократии индустриального общества М. Вебера // Финансы: теория и практика. 2007. №. 2. С. 82-89.
2. Кнышов А.В., Царицина Ж.В. Теории X, Y и Z Дугласа Макгрегора как ключевые элементы развития системы знаний о мотивации персонала к труду // NovaUm.Ru. 2017. №. 7. С. 112-115.
3. Мертон, Р. Социальная теория и социальная структура / Роберт Мертон. М.: АСТ: АСТ Москва: Хранитель, 2006. 873 с.
4. Миронова Н.И. Социальная динамика: метаморфозы самоорганизации и управления. Челябинск: ОАО «Челябинский дом печати, 2005. 174 с.
5. Плехова О.А. Типология бюрократии в трудах М. Вебера // Экономические и гуманитарные исследования регионов. 2012. №. 2. С. 79-84.
6. Ackoff R.L. The circular organization: an update // Academy of Management Perspectives. 1989. Vol. 3. №. 1. P. 11-16.
7. Ackoff R. L. The democratic corporation: A radical prescription for recreating corporate America and rediscovering success. Oxford University Press, 1994. 272 p.
8. Adler N. J., Gundersen A. International dimensions of organizational behavior. Cincinnati, OH: South-Western, 2001. 398 p.
9. Argyris C. Inner contradictions of rigorous research. Academic Press, 1980. 203 p.
10. Argyris C. Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning. Allyn & Bacon, 1990. 192 p.
11. Bennis, W. G. A theory of group development / Bennis, W. G., Shepard, H. A. // Human Relations. 1956. № 9 (40). P. 415–437.

12. Bennis, W. G. and Slater, P. E., *The temporary society*. New York: Harper & Row, 1968. 147 p.
13. Bennis, W.G. *Managing the Dream: Leadership in the 21st Century* // *Journal of Organizational Change Management*. 1989. Vol. 2. No 1. P. 6-10. <https://doi.org/10.1108/09534818910134040>
14. Crozier M. *The Bureaucratic Phenomenon*, London, 1964. 320 p.
15. Gulick L., and L. Urwick (Eds.). *Papers on the Science of Administration*. Pp. vii, 195. New York: Institute of Public Administration, 1937. 195 p.
16. Herzberg F. *Work and the Nature of Man* / 3rd Printing edition. USA: Thomas Y. Crowell Co. 203 p.
17. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B.B. *The Motivation to Work*. USA: Transaction Publishers, 2011. 180 p.
18. Jaques E. *A general theory of bureaucracy*. London: Heinemann; New York: Halsted Press, 1976. 412 p.
19. Jaques E. *Measurement of responsibility: A study of work, payment, and individual capacity*. UK, London: Routledge, 2014. 160 p.
20. Jaques E. *The form of time*. Crane Russak, Incorporated, 1982. 238 p.
21. Kotter J. P. *What effective general managers really do* // *Harvard business review*. 1982. Vol. 60. №. 6. P. 156-167.
22. Luther Halsey Gulick, *The Metropolitan Problem and American Ideas*. New York: Alfred A. Knopf, 1962. 166 p.
23. Payne R. L., Pugh D. S. *Organizational behaviour in its context: the Aston programme III*. Farnborough, Hants.: Saxon House, 1977. 189 p.
24. Reunamäki R., Fey C. F. *Remote agile: Problems, solutions, and pitfalls to avoid* // *Business Horizons*. 2022. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.10.003>
25. Sverrisdottir H. S., Ingason H. T., Jonasson H. I. *The role of the product owner in scrum-comparison between theory and practices* // *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2014. Vol. 119. P. 257-267. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.030>
26. Tyagi S., Sibal R., Suri B. *Empirically developed framework for building trust in distributed agile teams* // *Information and Software Technology*. 2022. Vol. 145. P. 106828. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2022.106828>
27. Vickers G. *The art of judgment: A study of policy making*. 1965. 242 p.

References

1. Al'pidovskaya M.L. *Finansy: teoriya i praktika*, 2007, no. 2, pp. 82-89.
2. Knyshov A.V., Tsaritsina Zh.V. *NovaUm.Ru*, 2017, no. 7, pp. 112-115.
3. Merton, R. *Sotsial'naya teoriya i sotsial'naya struktura* [Social theory and social structure]. M.: ACT: ACT Moscow: Khranitel', 2006, 873 p.
4. Mironova N.I. *Sotsial'naya dinamika: metamorfozy samoorganizatsii i upravleniya* [Social dynamics: metamorphoses of self-organization and management]. OAO Chelyabinsk Press House, 2005, 174 p.
5. Plekhova O.A. *Ekonomicheskie i gumanitarnye issledovaniya regionov*, 2012, no. 2, pp. 79-84.
6. Ackoff R.L. The circular organization: an update. *Academy of Management Perspectives*, 1989, vol. 3, no. 1, pp. 11-16.
7. Ackoff R. L. The democratic corporation: A radical prescription for recreating corporate America and rediscovering success. Oxford University Press, 1994, 272 p.
8. Adler N. J., Gundersen A. International dimensions of organizational behavior. Cincinnati, OH: South-Western, 2001, 398 p.
9. Argyris C. Inner contradictions of rigorous research. Academic Press, 1980, 203 p.
10. Argyris C. Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning. Allyn & Bacon, 1990, 192 p.
11. Bennis, W. G. A theory of group development / Bennis, W. G., Shepard, H. A. *Human Relations*, 1956, no. 9 (40), pp. 415-437.
12. Bennis, W. G. and Slater, P. E., The temporary society. New York: Harper & Row, 1968, 147 p.
13. Bennis, W.G. Managing the Dream: Leadership in the 21st Century. *Journal of Organizational Change Management*, 1989, vol. 2, no. 1, pp. 6-10. <https://doi.org/10.1108/09534818910134040>
14. Crozier M. The Bureaucratic Phenomenon, London, 1964, 320 p.
15. Gulick L., and L. Urwick (Eds.). *Papers on the Science of Administration*. Pp. vii, 195. New York: Institute of Public Administration, 1937, 195 p.
16. Herzberg F. *Work and the Nature of Man* / 3rd Printing edition. USA: Thomas Y. Crowell Co., 203 p.
17. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B.B. *The Motivation to Work*. USA: Transaction Publishers, 2011, 180 p.

18. Jaques E. A general theory of bureaucracy. London: Heinemann; New York: Halsted Press, 1976, 412 p.
19. Jaques E. Measurement of responsibility: A study of work, payment, and individual capacity. UK, London: Routledge, 2014, 160 p.
20. Jaques E. The form of time. Crane Russak, Incorporated, 1982, 238 p.
21. Kotter J. P. What effective general managers really do. *Harvard business review*, 1982, vol. 60, no. 6, pp. 156-167.
22. Luther Halsey Gulick, The Metropolitan Problem and American Ideas. New York: Alfred A. Knopf, 1962, 166 p.
23. Payne R. L., Pugh D. S. Organizational behaviour in its context: the Aston programme III. Farnborough, Hants.: Saxon House, 1977, 189 p.
24. Reunamäki R., Fey C. F. Remote agile: Problems, solutions, and pitfalls to avoid. *Business Horizons*, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.10.003>
25. Sverrisdottir H. S., Ingason H. T., Jonasson H. I. The role of the product owner in scrum-comparison between theory and practices. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2014, vol. 119, pp. 257-267. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.030>
26. Tyagi S., Sibal R., Suri B. Empirically developed framework for building trust in distributed agile teams. *Information and Software Technology*, 2022, vol. 145, pp. 106828. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2022.106828>
27. Vickers G. The art of judgment: A study of policy making, 1965, 242 p.

ДАнные ОБ АВТОРАХ

Плотников Андрей Викторович, доцент кафедры менеджмента и маркетинга, кандидат экономических наук, доцент; научный сотрудник факультета сельского хозяйства кафедры экономики сельского хозяйства

Пермский национальный исследовательский политехнический университет; Ondokuz Mayıs University

Комсомольский проспект, 29, г. Пермь, Пермский край, 614990, Российская Федерация; K rfesz, 19, Mayıs  n v., 55270, Atakum/Samsun, Турция
plotnikov-av@mail.ru

Елькин Сергей Анатольевич, соискатель

*Пермский филиал Федерального государственного бюджетного учреждения науки Института экономики Уральского отделения Российской академии наук (Пермский филиал ИЭ УрО РАН)
ул. Ленина, 50, г. Пермь, Пермский край, 614000, Российская Федерация
omega@mail.ru*

DATA ABOUT THE AUTHORS

Andrei V. Plotnikov, Associate Professor at Management and Marketing Department, PhD, Associate Professor; Researcher, Associate Professor at Faculty of Agriculture, Agricultural Economics Department *Perm National Research Polytechnic University; Ondokuz Mayıs University*

29, Komsomolsky Ave., Perm, 614990, Russian Federation; Körfez, 19, Mayıs Üniv., 55270, Atakum/Samsun, Turkey

plotnikov-av@mail.ru

SPIN-code: 1552-8155

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5777-3969>

ResearcherID: B-4724-2014

Scopus Author ID: 55769437700

Sergei A. Elkin, Doctorate Student

Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Perm Branch

*50, Lenin Str., Perm, Perm Region, 614000, Russian Federation
omega@mail.ru*

Поступила 05.12.2022

После рецензирования 20.12.2022

Принята 24.12.2022

Received 05.12.2022

Revised 20.12.2022

Accepted 24.12.2022