

УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ, СЛУЖЕБНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ПРОДВИЖЕНИЕМ И КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ

Учебно-практическое пособие

Под редакцией
доктора экономических наук,
профессора кафедры управления персоналом
Государственного университета управления,
заслуженного деятеля науки РФ
А. Я. Кибанова



Коллектив авторов

**Управление персоналом:
теория и практика. Управление
деловой карьерой, служебно-
профессиональным
продвижением и
кадровым резервом**

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=21538189

Издательство Проспект; 2014

ISBN 9785392151691

Аннотация

Одной из сфер, позволяющих человеку раскрыть и проявить свои способности, личностные и деловые качества, является профессиональная деятельность. Особую роль здесь играет деловая карьера. В работе рассматриваются сущность, цели и этапы деловой карьеры персонала, типология деловой карьеры, приводятся примеры построения планов развития и управления карьерой персонала, организации системы служебно-профессионального продвижения сотрудников и методов работы с резервом кадров. Приводятся примеры документации,

регламентирующей процессы управления деловой карьерой в организации.

Содержание

1. СУЩНОСТЬ И ЦЕЛИ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ ПЕРСОНАЛА	8
2. КАРЬЕРНОЕ ПРОСТРАНСТВО И КАРЬЕРНАЯ СРЕДА	14
3. ЭТАПЫ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ	19
4. ТИПЫ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ ПЕРСОНАЛА	32
Конец ознакомительного фрагмента.	35

**А. Я. Кибанов,
Е. В. Каштанова**

Управление персоналом:

теория и практика

**Управление деловой
карьерой, служебно-
профессиональным**

продвижением и

кадровым резервом

Учебно-практическое пособие

Под редакцией доктора

экономических наук,

профессора кафедры

управления персоналом

1. СУЩНОСТЬ И ЦЕЛИ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ ПЕРСОНАЛА

Профессиональное обучение подготавливает работника к выполнению различных производственных функций, традиционно ассоциирующихся с определенной должностью. В течение своей профессиональной жизни человек, как правило, занимает не одну, а несколько должностей. Такая последовательность должностей называется профессиональной карьерой.

Проблему развития организации можно рассматривать как минимум с двух позиций: человеческого и организационно-структурного фактора. То есть усложнение целей, задач организации связано с изменением потребностей в новых видах профессионального труда и специалистах, которые им обладают. Эта потребность должна найти отражение в тех профессиональных, квалификационных, личностных и иных требованиях, опыте, стаже работы, которые будут зафиксированы в должностной и организационной структурах.

В первом случае речь идет о подходе к профессиональному опыту управленческого персонала как результату его развития, к человеку как его носителю и обладателю. При

этом развитие организации имеет чисто личностный смысл и тождественно понятию «развитие персонала».

Во втором случае – о развитии должностной структуры организации, потребность в которой связана с профессиональным опытом управленческого персонала, необходимым для решения задач, стоящих перед ней. Развитие организации, таким образом, может быть представлено двумя взаимосвязанными составляющими: субъективной составляющей профессионального опыта, носителем которой выступает персонал, и объективной составляющей профессионального опыта, отражением которой являются должностная и организационная структуры. Под **профессиональным опытом** персонала в данном случае мы понимаем освоенную им область общественной практики и, прежде всего, одного из видов профессиональной деятельности, представленного в субъективированных формах труда.

Таким образом, в результате развития персонал наполняет имеющийся у него профессиональный опыт новым, отличным от предыдущего, содержанием. При этом трудовая деятельность представляется как в качественных, так и в количественных формах (профессиях, специальностях, должностях, рабочих местах). Качественные перемены в развитии персонала находят отражение в изменении статуса человека в организации и выражаются в форме его **карьеры**. Постановка перед работником новых, более сложных задач, моделирование ситуаций, которые требуют от него принятия

самостоятельных, в том числе инновационных решений, материальное стимулирование улучшения качества его труда неизбежно будут побуждать работника к обогащению своих профессиональных и личностных качеств и способностей, к изменению его психики, формированию потребностей в служебном росте. Именно продвижение по служебной лестнице в рамках одной организации можно рассматривать как целостный, непрерывный процесс развития личности специалиста. В центре такого понимания находятся изменения в личности. Следовательно, карьера, с одной стороны, детерминирует логически связанную последовательность функционирования технологических, административных и экономических методов управления персоналом. С другой стороны, карьера отражает последовательность включения данных методов в процесс становления человека как профессионала, т. е. его развитие.

Таким образом, **карьера** составляет содержание развития персонала, одновременно представляет собой цикл профессиональной жизни человека и является результатом логически связанной последовательности этапов развития персонала в условиях организации. Следовательно, карьера выступает как результат развития персонала.

Слово «карьера» произошло от итальянского «*carriera*», что в переводе на русский язык означает «бег, жизненный путь, поприще». Уже в самой этимологии заложена двойственность в современном понимании карьеры, динамичная

и статичная характеристики этого явления. Карьера понимается, во-первых, как *процесс* движения; во-вторых, как *результат* этого движения.

Деловая карьера – поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения.

Цели карьеры состоят в следующем:

- профессия (вид деятельности) или занимаемая должность должны соответствовать самооценке и поэтому доставлять моральное удовлетворение;
- работа должна находиться в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;
- работа должна носить творческий характер и позволять достичь определенной степени независимости;
- труд хорошо оплачивается или есть возможность получать большие побочные доходы;
- работа позволяет продолжать активное обучение, заниматься воспитанием детей, домашним хозяйством.

Карьера в большой степени зависит от начальных шагов в трудовой жизни работника – от профориентации, оценки личных качеств и потенциальных возможностей работника, уровня образования, мотивации.

Сущностной составляющей понятия «карьера» является продвижение, т. е. движение вперед. Идеальная форма карьерного процесса – его развитие по восходящей (прогрессивный тип). Каждая последующая стадия изменений в этом процессе отличается от предыдущей более высоким уровнем способностей и возможностей жизнедеятельности. Она включает в себя достигнутые ранее результаты и подготавливает необходимость более поздней стадии. Происходящие при этом изменения необратимы, поскольку каждое действие имеет последствия, уходящие в будущее. Приобретаемые знания и опыт накапливаются и вплетают человека в сеть организационных связей, которые, в свою очередь изменяясь, увлекают индивида на уровни, достигнутые в процессе общего развития.

Объединяющим началом в карьерном процессе является развивающий способ деятельности, реализующий, с одной стороны, интересы индивида, с другой – интересы организации.

Можно выделить внутренние и внешние (т. е. предоставляемые средой) средства обеспечения карьеры: ресурсы человека (его способности, знания, опыт), с одной стороны, и финансы, средства производства, образование и т. д. – с другой стороны.

Таким образом, полноценная карьера – это сбалансированное сочетание, взаимодействие процессов внутреннего роста и развития человека и его внешнего продвижения

в освоении социального пространства. При этом внутреннее развитие включает профессиональный рост человека как обогащение его знаний и навыков, изменение его влияния (власти, авторитета) в среде, престижа в глазах подчиненных или коллег, повышение уровня благосостояния. Внешнее движение фиксирует достигнутые в развитии результаты и сопровождается освоением человеком определенных ступеней, например движением по должностным позициям, разрядам квалификационной лестницы, статусным рангам, уровням материального вознаграждения.

Кроме процессной, карьера имеет также статичную характеристику. В карьерном движении важно как содержание процесса, так и образ результата этого процесса, как содержание развития человека в социальном пространстве, так и форма этого развития, траектория пути, последовательность занимаемых человеком позиций в социальном пространстве.

2. КАРЬЕРНОЕ ПРОСТРАНСТВО И КАРЬЕРНАЯ СРЕДА

Поскольку большую часть социальной жизни человек проводит в организациях, социальным для него является организационное пространство, которое, как часть общего социального пространства, характеризуется многомерностью. При этом каждая мерность организационного (карьерного) пространства образована отдельным вектором возможного развития и продвижения работника: должностным, профессиональным, статусным или монетарным. А каждый из этих карьерных векторов, будучи в той или иной мере формализован, содержит совокупность карьерных позиций, последовательность которых и составляет карьеру. Должностной вектор образуется должностными ступенями, профессиональный – квалификационными разрядами, статусный – статусными рангами, монетарный – уровнями вознаграждения.

Таким образом, карьера представляет собой процесс профессионального, социального-экономического развития человека, выраженный в его освоении ступеней должностей, квалификации, статусов, вознаграждения и фиксируемый в определенной последовательности занимаемых на этих ступенях позиций. Другими словами, карьера – это развитие че-

ловека и освоение им социального пространства (если речь идет о межорганизационной карьере) или экспансия человека в организационном пространстве конкретного предприятия (если рассматривается внутриорганизационная карьера). Но и в том, и в другом случае человеком осваивается некая возможная, предоставляемая существующими условиями совокупность элементов организационной структуры, понимаемая как карьерное пространство индивида.

Карьерное пространство – относительно обособленная совокупность должностей должностной структуры, задающей необходимые условия для реализации профессионального опыта персонала.

В широком смысле карьерное пространство – это все те должностные, профессиональные, статусные и материальные возможности для развития и роста, которые имеет в своем распоряжении организация. Если в компании благоприятная карьерная среда, но узкое карьерное пространство (не более двух-трех уровней иерархии при относительно небольшой численности), неизбежно возникнут трудности с продвижением даже самых перспективных работников.

Требования к карьерному пространству выглядят следующим образом:

- развитая структура;
- «высокая» иерархическая лестница;
- большая номенклатура должностей;
- относительная стабильность должностной структуры;

- несколько направлений деятельности или бизнесов;
- возможность простора для творческого, профессионального и должностного роста;
- наличие дочерних предприятий или филиалов;
- значительная прослойка управляющих («белых воротничков»);
- оптимальное соотношение должностей, способствующих состязательности в развитии персонала;
- адекватность целям и задачам, которые стоят перед организацией;
- заметная ротация кадров.

Большая организация или корпорация представляет гораздо более широкие возможности для карьеры.

Для реализации формальных возможностей, заложенных в карьерном пространстве, необходима карьерная среда. Карьерную среду следует рассматривать как единство необходимых (карьерное пространство) и достаточных условий, созданных в организации для управления карьерой персонала.

К достаточным условиям карьерной среды следует отнести: наличие объекта управления карьерой; наличие системы, механизмов, техники и технологий управления карьерой; готовность персонала воспринять эти технологии управления карьерой, подготовленность руководителей и кадровых служб к такой работе с персоналом; наличие действенных материальных и моральных стимулов должностного роста – мотивационной среды.

При этом необходимо учитывать, что важную роль в формировании карьерной среды играет принятая в компании корпоративная культура, т. е. стиль управления, традиции, негласные нормы и правила поведения и продвижения. Культура может быть более открытой, демократичной, ориентированной на рост и развитие сотрудников, такой, где принято гласное обсуждение решений, правил, назначения на основе результатов оценки и реальных достижений. А может быть и закрытой, где критерии выбора сотрудника зачастую неясны, основаны на субъективных мнениях руководства и дискуссии по этому поводу не приветствуются. Вероятно, что в первом случае формируется более благоприятная карьерная среда, чем во втором.

Итак, в процессе служебного роста индивидуальное развитие каждого работника дополняется элементами культуры должностных отношений, культурой социально-профессиональной общности самой организации. Именно поэтому служебный рост можно рассматривать не в узком смысле сугубо профессионального развития, а развития целостного, связанного с обогащением социальных, личностных и, разумеется, профессиональных качеств и способностей персонала.

Карьера – это результат осознанной позиции и поведения в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

Развитие карьеры всегда осуществляется в конкретных условиях. На рис. 1 представлены условия, которые необхо-

димом учитывать на начальном этапе разработки технологии деловой карьеры персонала, так как они позволяют выбрать основные пути, способы, конкретные мероприятия, которые будут обеспечивать более полную реализацию профессиональных способностей человека и успешность реализации данного процесса.



Рис. 1. Условия эффективного развития карьеры

Задание «Анализ карьерного пространства»

Группа разбивается на три микрогруппы, каждая из которых подбирает один пример карьеры известного большинству членов микрогруппы человека и выполняет следующие задания:

- охарактеризовать карьерное пространство носителя данной карьеры;
- охарактеризовать влияние карьеры на различные поля социального пространства носителя карьеры;
- доказать или опровергнуть утверждение, что карьера является одной из «осей» жизненного пространства человека.

3. ЭТАПЫ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ

При планировании деловой карьеры менеджера выделяют шесть этапов. На разных этапах карьеры менеджер удовлетворяет различные потребности (табл. 1).

Таблица 1

Этапы карьеры и потребности менеджера

Этапы карьеры

**Возраст,
лет**

Потребности достижения цели

Моральные потребности

Физиологические и материальные потребности

Предварительный

До 25

Учеба, испытания на разных работах

Начало самоутверждения

Безопасность существования

Становление

До 30

Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста или руководителя

Самоутверждение, начало достижения независимости

Безопасность существования, здоровье, нормальный уровень оплаты труда

Продвижение

До 45

Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации

Рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало самовыражения

Здоровье, высокий уровень оплаты труда

Сохранение

До 60

Пик совершенствования квалификации специалиста или руководителя. Повышение своей квалификации. Обучение молодежи

Стабилизация независимости, рост самовыражения, начало уважения

Повышение уровня оплаты труда, интерес к другим источникам доходов

Завершение

После

60

Приготовление к уходу на пенсию. Подготовка себе смены и подготовка к новому виду деятельности на пенсии

Стабилизация самовыражения, рост уважения

Сохранение уровня оплаты труда и повышение интереса к другим источникам доходов

Пенсионный

После
65

Занятие новым видом деятельности

Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения

Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье

Предварительный этап включает учебу в школе, получение среднего и высшего образования и длится до 25 лет. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности, он заботится о безопасности существования.

Далее наступает *этап становления*, который длится примерно пять лет – от 25 до 30. В этот период работник осваивает профессию, приобретает необходимые навыки, формирует

мируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Его продолжает беспокоить безопасность существования, забота о здоровье. Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой выше прожиточного минимума.

Этап продвижения длится от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, продвижения по службе. Происходит накопление практического опыта, навыков, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение как личности. В этот период гораздо меньше внимания уделяется удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на увеличении размеров оплаты труда и заботе о здоровье.

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации, происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения, работник заинтересован передать свои знания молодежи. Этот период характеризуется творчеством, здесь может быть подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самовыражения! Появляется заслуженное уважение к себе и окружающим, достигшим положения честным трудом. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, его

продолжает интересоваться уровнем оплаты труда, но появляется все больший интерес к другим источникам дохода (например, участию в прибылях, капитале других организаций, акциям, облигациям).

Этап завершения длится от 60 до 65 лет. Здесь человек начинает всерьез задумываться о пенсии, готовится к уходу с работы. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры и такие люди получают все меньше удовлетворения от работы и испытывают состояние психологического и физиологического дискомфорта, самовыражение и уважение к себе и другим подобным людям достигает у них наивысшей точки за весь период карьеры. Они заинтересованы в сохранении уровня оплаты труда, но стремятся увеличить другие источники доходов, которые заменили бы им заработную плату в данной организации при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

На последнем, *пенсионном этапе*, карьера в данной организации (виде деятельности) завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби (живопись, садоводство, работа в общественных организациях, преподавательская деятельность и др.). Стабилизируется уважение к себе и таким же собратьям по пенсии. Но финансовое положение и состоя-

ние здоровья в эти годы могут сделать постоянной заботу о других источниках дохода и о здоровье.

Успех продвижения менеджера по этапам трудовой карьеры зависит от ряда объективных и субъективных факторов:

- времени начала, силы и устойчивости трудовой профессиональной мотивации;
- личных энергетических, интеллектуальных возможностей и функциональных способностей к адаптации и включению в данный вид трудовой деятельности, зависящих от временных фаз его жизненных, трудовых и семейных условий;
- степени социальной зрелости работника, направленности его жизненных и трудовых интересов, трудового и жизненного опыта, определяющего приоритеты поведения в соответствии с его потребностями и ценностными установками;
- характера микросреды в производственном коллективе, стиля и методов взаимоотношений подчиненных и руководства, содержания труда, степени соответствия содержания работы личным потребностям и интересам работника;
- условий и перспектив должностного и квалификационного роста, определяющих не только возможности увеличения материального благосостояния, но и удовлетворение потребностей человека в самовыражении, признании, самоутверждении;
- устойчивости, стабильности и демократичности функ-

ционирования государственных и социально-правовых институтов, нормализующих миграционную, экологическую и демографическую ситуации в стране, создающих уверенность работника в завтрашнем дне и рождающих чувство стабильности и безопасности;

- ситуативных, случайных обстоятельств, вносящих элемент вероятности в развитие трудовой деятельности человека.

Каждый этап характеризуется своими целями и особенностями трудовой деятельности, отличается от других имеющимся у работника трудовым потенциалом, требованиями к перспективам трудовой карьеры, мотивами трудовой деятельности. Трудовой путь работника в пределах каждого этапа может существенно варьироваться в зависимости от различных производственных, социальных и иных факторов. Вместе с тем прямая зависимость закономерностей развития трудовой деятельности работников от образа жизни той возрастной группы, к которой они принадлежат, является реальностью, что определяет необходимость серьезного учета данного фактора в мотивационной работе менеджера.

Для менеджера-руководителя этапы карьеры могут несколько отличаться. Например, в соответствии с законом Паркинсона¹ менеджер-руководитель проходит следующие фазы служебного пути:

- 1) пора готовности (Г);
- 2) пора благоразумия ($B = Г + 3 \text{ года}$);

- 3) пора выдвижения ($B = B + 7$ лет);
- 4) пора ответственности ($O = B + 5$ лет);
- 5) пора авторитета ($A = O + 3$ года);
- 6) пора достижений ($D = A + 7$ лет);
- 7) пора наград ($H = D + 9$ лет);
- 8) пора важности ($Ba = H + 6$ лет);
- 9) пора мудрости ($M = Ba + 3$ года);
- 10) пора тупика ($T = M + 7$ лет).

Γ – возраст, в котором менеджер начинает свой профессиональный путь после долгих лет учения. При $\Gamma = 22$ менеджер достигнет T к 72 годам.

При исчислении пенсионного возраста надо исходить не из возраста того человека, о чьей отставке идет речь, а из возраста его преемника. Возрастная разница между ними должна быть равна 15–20 годам (сын редко бывает прямым преемником отца). Преемник достигнет D к 47 годам, когда руководителю – 62 года. Если в это время руководитель не уходит в отставку, то чаще всего происходит перелом. Доказано, что преемник, зажимаемый руководителем, вместо фаз 6–10 проходит иные фазы:

- 6) пора краха ($K = A + 7$ лет);
- 7) пора зависти ($Z = K + 9$ лет);
- 8) пора смирения ($C = Z + 4$ года).

Когда менеджеру-руководителю исполняется 72 года, 57-летний преемник входит в пору смирения. Если руководитель уйдет в отставку, преемник не сможет его заменить, так

как смирился (отзавидовал свое). Случай опоздал ровно на 10 лет.

Пору краха распознать легко. Так, кому не дали права принимать важные решения, тот начинает считать важными все свои решения.

Пору зависти узнают по настойчивым упоминаниям о себе: «Со мной никогда не посоветуются», «Я еще что-то значу» или «Тот-то ничего не умеет».

Пора смирения узнается по фразам: «Мне почести не нужны», «Если бы меня повысили, когда бы я в шахматы играл?», «Того-то повысили. А мне и тут хорошо – хлопот меньше».

Менеджер, не ставший начальником к 46 годам, скорее всего, никогда уже им не станет.

В табл. 1 показаны связи между этапами карьеры и потребностями. Но для того чтобы управлять карьерой, необходимо более полное описание происходящего с людьми на различных этапах карьеры. Для этого в организациях, заинтересованных в эффективном управлении карьерой, проводятся специальные исследования.

В табл. 2 приводится примерный перечень вопросов, которые необходимо подвергнуть анализу в процессе служебной карьеры.

Таблица 2

Анализ проблем, появившихся в процессе служебной карьеры

№

п/п

Вопросы

Да / Нет

1

Занимаетесь ли вы своей нынешней работой свыше пяти лет?

2

Думали ли вы о том, каковы цели вашей служебной карьеры и какова будет их ценность через пять лет?

3

Чувствуете ли вы, что сможете использовать свои сильные стороны на нынешней работе?

4

Нашли ли вы хорошее решение в отношении выбора спе-

циализации?

5

Готовы ли вы поменять свою работу и работодателя, если получите заманчивое предложение?

6

Развиваете ли вы постоянно и активно свои знания, умения и позиции, а также мотивацию?

7

Принимали ли вы в течение последних двух лет участие хотя бы в одном мероприятии по повышению квалификации, которое продолжалось бы неделю или больше?

8

Заботитесь ли вы о своем физическом состоянии?

9

Проверяете ли вы состояние своего здоровья регулярно?

Достигли ли вы равновесия между работой, увлечениями, семьей и самосовершенствованием?

Выводы:

1. Проблемы, дающие повод для размышления:
2. Наиболее реальные направления их решения:
3. Как я собираюсь осуществить их?

4. ТИПЫ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ ПЕРСОНАЛА

Карьера занимает важное место в структуре потребностей современного человека, оказывая тем самым влияние на его удовлетворенность трудом и жизнью в целом. Успешная карьера обеспечивает человеку материальное благополучие, удовлетворение его высших психологических потребностей, таких как потребность в самореализации, уважении и самоуважении, в успехе и власти, в развитии и расширении пространства судьбы (табл. 3).

Таблица 3

Успешная карьера в США вчера и сегодня

Признаки успешной карьеры

Вчера

Сегодня

Все карьерные передвижения должны идти по направлению вверх

Могут быть желательны горизонтальные перемещения

Каждые два года продвижение

На данном рабочем месте можно оставаться значительно больше времени

Успех означает гарантию сохранения рабочего места

Успех означает самореализацию

Хорошая оплата в год = Возраст - 1000 долл.

Хороший компенсационный пакет включает акции компании и (или) участие в прибыли

Рабочая неделя = 40 ч; вечера и уикенды – для семьи

С работы не уходят, не завершив ее

Карьера как сложное социально-экономическое явление характеризуется тем, что формируется под влиянием ряда факторов:

- *экономических*: карьера работника осуществляется и развивается в той мере, в какой это необходимо для развития организации, так как в каждый момент времени структура производства и структура занятости должны оптималь-

но отражать потребности рынка. Квалифицированная рабочая сила, рассматриваемая в аспекте влияния экономических факторов, интересна работодателю настолько, насколько она позволяет организации достичь своих целей и удовлетворить потребности рынка в товарах и услугах;

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.