DOI 10.22394/1726-1139-2024-4-116-124

EDN NXIEAY

Социокультурный фактор влияния на формирование идей научной организации труда в работах Алексея Гастева

Дволучанский И. В.

Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Российская Федерация; dvoluchansky@gmail.com

РЕФЕРАТ

В статье рассмотрены изменения идей Алексея Капитоновича Гастева на научную организацию труда (НОТ) — одну из первых научных школ управления в истории управленческой мысли советского периода. Данная научная школа управления создавалась в 1920-х годах, в период активного промышленного роста, который привел к миграции населения из сельской местности в промышленные центры страны. А. К. Гастев, как идеолог НОТ, предлагал решить проблему низкой квалификации рабочих посредством создания новой культуры.

Для изучения этого исторического отрезка выбрана следующая *цель исследования*: выявить специфику процесса формирования новой культуры в идеях А. К. Гастева в социокультурном контексте 1920-х годов.

Объект исследования — материалы, содержащие идеи научной организации труда А. К. Гастева в период с 1920 по 1930 г.

Предмет исследования: изменение идей научной организации труда А. К. Гастева. В статье обоснована связь социокультурного положения рабочих 1920-х годов с формированием идей научной организации труда. Выявлена характерная особенность идей НОТ, направленная на формирование новой культуры труда. Дана характеристика практик внедрения новой культуры труда, формировавшейся за счет самоколонизации и дисциплинирования тела.

Ключевые слова: история управленческой мысли, ИУМ, Гастев, научная организация труда, НОТ, гносеология ИУМ, методология ИУМ

Для цитирования: *Дволучанский И. В.* Социокультурный фактор влияния на формирование идей научной организации труда в работах Алексея Гастева // Управленческое консультирование. 2024. № 4. С. 116–124.

Sociocultural Factor of Influence on the Formation of Ideas of the Scientific Management of Labour in the Works of Aleksei Gastev

Ivan V. Dvoluchanskii

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation; dvoluchansky@gmail.com

ABSTRACT

This article considers the change of Aleksei Gastev's ideas on the scientific management of labour (SML) — one of the first scientific schools of management in the history of managerial thought of the Soviet period. This scientific school of management was created in the 1920s. This period is characterized by active industrial growth, which led to the migration of people from rural areas to the industrial centers of the country. Alexei Gastev, as an ideologist of the SML, proposed to solve this problem through the creation of a new culture. The following research aimis chosen in order to study this historical interval: to identify the specifics of the process of forming the new culture in the ideas of Aleksei Gastev in the socio-cultural context of the 1920s. The object of the study is materials containing Aleksei Gastev's ideas on labour of scientific management in the period from 1920 to 1930, and the subject of the study is the

process of changing of Aleksei Gastev's ideas of scientific management labour. The article substantiates the connection between the socio-cultural situation of workers in the 1920s and the formation of the ideas of scientific management labour. The characteristic feature of the ideas of scientific management labour, aimed at the formation of the new culture of labour, is revealed. A characteristic of the practices of introducing the new culture of labour formed by self-colonization and discipline of the body is given.

Keywords: history of managerial thought, Gastev, scientific management of labour, SML, gnoseology of history of managerial thought, methodology of history of managerial thought

For citing: Dvoluchanskii I. V. Sociocultural Factor of Influence on the Formation of Ideas of the Scientific Management of Labour in the Works of Aleksei Gastev // Administrative consulting. 2024. N 4. P. 116–124.

Введение

Начальный период формирования нового советского государства характеризуется масштабными социально-экономическими изменениями. В области развития идей управления стремительно набирает популярность научная организация труда (НОТ). Основным идеологом данного движения являлся Алексей Гастев, который в 1920 г. организовал исследовательскую образовательную и просветительскую организацию Центральный институт труда (ЦИТ). За первые 20 лет существования под руководством своего основателя данная организация стала источником важнейшего наследия в области истории управленческой мысли Советского Союза, осмыслению которого посвящена данная статья.

Целью исследования является выявление специфики процесса формирования новой культуры в идеях А. К. Гастева в социокультурном контексте 1920-х годов.

Для достижения данной цели решены следующие задачи:

1) дана характеристика исторического контекста формирования идей научной организации труда в 1920-х годах;
2) определены взгляды авторов научной организации труда на решение социокультурной проблемы отсутствия рабочей культуры, стоявшей перед страной;
3) выявлены особенности практик внедрения новой культуры в рабочей среде.

Объектом исследования стали материалы, содержащие идеи научной организации труда А. К. Гастева. Предметом исследования является изменение идей научной организации труда А. К. Гастева.

Исторический контекст

В последний период существования Российская империя представляла собой аграрную страну с развивающимся промышленным производством, характеризовавшимся массовой миграцией крестьян из сельской местности в крупные города. Эта категория населения находила работу в развивающемся промышленном секторе экономики и образовывала группы низкоквалифицированных рабочих, что постепенно приводило к формированию обширного социального рабочего класса трудящихся. С одной стороны, подобная миграция способствовала увеличению числа промышленных рабочих, но с другой стороны, крайне низкая квалификация этих рабочих тормозила развитие экономики и промышленного производства. Кроме того, Первая мировая война и последующая революция отрицательно повлияли на демографические процессы, что также усугубило положение этой прослойки населения.

А. К. Гастев уже в начале 1920-х, анализируя положение в стране, говорил о важнейших проблемах, вставших перед государством: «Кризис промышленный, кризис товарный, кризис культурный… Но есть один кризис, который в настоящее время

не встает в своем грозном эмпиризме, но который, несомненно, встанет и затмит все кризисы, которые чувствовались до настоящего времени, это кризис рабочей силы» [3, с. 5]. Под кризисом рабочей силы А.К. Гастев понимал, помимо наличия старых проблем, связанных с недостатком рабочих и их низкой квалификацией, и другую важную проблему, а именно отсутствие управленцев среднего и операционного уровня: «Обнаружилась одна любопытная тенденция, до настоящего времени еще недостаточно оцененная — это увеличивающееся значение больших и мелких администраторов производства» [3, с. 5].

Анализ ключевых идей А.К. Гастева и методов их воплощения в жизнь свидетельствует, что автор идей НОТ исходил из понимания культурного состояния рабочих промышленных предприятий. Бывшие крестьяне, еще недавно проживавшие в деревнях, сохранили все приметы старого патриархального строя.

С момента Великих реформ Александра II 1860-х годов до исследуемого периода прошло более 50 лет. Однако нельзя говорить о том, что крестьяне обрели положение реально свободных людей. В рабочей среде (бывшие крестьяне) это привело к отсутствию культуры труда свободного человека. Сам А.К. Гастев давал следующую оценку конкретного исторического периода [3, с. 5]:

1) техническая отсталость;
2) экономическая бедность;
3) культурная неподготовленность к созданию массовых производственных организаций.

При этом назрела политическая необходимость в создании экономического блага и, как утверждает А.К. Гастев, присутствовали социальные группы, готовые к культурным преобразованиям: «В России, хотя в наличности и существуют благоприятные социально-политические условия, однако техническая бедность, усиленная военной и революционной разрухой, и общая культурная отсталость создают трудности, несуществующие на Западе. Поэтому перед нами стоит сложнейшая задача внести принципы рационализации в ту наличную примитивную технику, какая существует в России. Новое революционное поколение должно так культурно подготовиться, чтобы не только усвоить общие принципы рационализации на основе высокой техники, а, чтобы суметь извлечь максимум полезного действия из налично имеющегося оборудования» [4, с. 69].

«Почему немец работает лучше русского?»

В 1923 г. в ежедневной газете «Правда» А.К. Гастев опубликовал задачу-вопрос, которая впоследствии стала весьма провокационно звучать: «Почему немец работает лучше русского?»:

«Что такое научная организация труда?
Это значит — рассчитанная организация.
Но что же в ней рассчитано?
Вот что — точность обработки и скорость.
После этого скажите:
Рядовой немец лучше работает рядового русского?
— Конечно, лучше.
А теперь еще вопрос:
Рядовой немец знает, что такое научная организация труда?
— Конечно, не знает. Даже не слыхал.
А теперешний рядовой москвич слыхал про научную организацию труда?
— Конечно, слыхал. Он даже придумал сокращение: НОТ.
— Если так, то чем же берет немец?

Давайте решать эту задачу.

Давайте же решать: рабочие, студенты, пенсионеры, администраторы.

Если кого это очень интересует — присылайте в „Правду“ на имя Гастева ответы. Сделаем маленькую сводку и сделаем выводы»[1].

Анализ дискуссии, которая впоследствии развернулась на страницах «Правды» и в работах самого А.К. Гастева, показывает, что ответом на поставленный вопрос является отсутствие у русского рабочего культуры труда, которая есть у рабочих из Европы и США. Именно в формировании такой специальной культуры и видел свою цель идеолог НОТ.

А.К. Гастев в своем произведении-манифесте «Юность, иди!» [4] призывает: «...не кампанию, не полосу, не уклон. Мы объявим методический, но бешенный марш и начнем творить историю, которой у нас не было. Призовем новых работников, подкованных людей. Юность. — Иди! Вставай, рожденная в огне восстаний, копоти, разрухи, корчах голода! Объявим в первый раз в мире — культурное движение на базе низов: рабочих и крестьян, опрокинувших рабство, отбивших реставрацию» [4, с. 9].

Не иначе как «рабством» А.К. Гастев называет дореволюционное устройство в стране. Отчего у автора НОТ идея создания новой культуры прямо вытекала из осознания неэффективности мира «старого», в котором человек оказывался на позиции раба. На оппозиции к прошлому рабскому миру происходит строительство новой культуры человека. Эта идея про старый мир рабов, который должен быть разрушен, фигурирует в советском идеологическом дискурсе в целом, а не только в работах авторов НОТ. Однако с точки зрения НОТ все были рабами, но теперь пришла воля новых людей, и они сами стали творить новую историю. Новые работники, подкованные и знающие, которых никогда не было. Впервые в истории.

Новая культура

Акцент внимания и агитация создания новой культуры свидетельствуют о том, что А.К. Гастев полагал, — такой культуры, под которой он понимал ценности труда, эффективного и рационального поведения в рабочих процессах, ранее не существовало: «В этом смысле, а только в этом смысле и нужна нам культура, неграмотный американец гораздо культурнее, сноровистее, чем наш интеллигент, получивший высшее образование. Не учитель, не миссионер, не оратор, а монтер — вот кто должен быть носителем и агентом культуры в нашей рабоче-крестьянской стране» [4, с. 12]. Очевидно, что личное знакомство А.К. Гастева с американской трудовой культурой произошло через знакомство с современными ему идеями Ф. Тейлора и Г. Форда. Так, А.К. Гастев в своих трудах часто указывал на «американскую рабочую культуру» как основанную на идеях научного менеджмента Ф. Тейлора. Более того, А.К. Гастев приравнивал к нему и идеи советской НОТ: «Научная организация труда, проводимая в Западной Европе и Америке на основе высоко развитой машинной техники, имеет еще до сих пор сравнительно слабое применение [в СССР]» [4, с. 69].

Идеологическим ориентиром для А.К. Гастева являлся научный менеджмент Ф. Тейлора. Необходимость в массовом применении в СССР подобных тейлоризму идей было целью автора НОТ: «Файоль занимается главным образом вопросами общего управления. Тейлор занимается тонкой организационной механикой производства. Файоль усиленно подчеркивает волевой момент в постановке и развертывании производства. Тейлор все время отстаивает чисто организационную технику. Файоль усиленно оттеняет волевой момент у организатора, у директора-

[1] Гастев А.К. Организация труда. Загадка // Правда. № 271. 29.11.1923. С. 3.

администратора. Он усиленно занимается вопросом о постановке поведения верховного администратора» [9, с. 3].

А. К. Гастев считал, что в его время работа проводилась лишь на волевых усилиях без какого-либо системно-технического подхода. Согласно А. К. Гастеву, идеи А. Файоля ближе и понятней для советской России, а идеи Ф. Тейлора более нужные: «С выпуском на русском языке Файоля Центральный Институт Труда соединяет событие, которое в области административной мысли заполняет огромный пробел, событие, нужное для России, когда сейчас все идет под знаком определенного волевого напряжения, а не под знаком детализованного плана» [9, с. 8].

Понимание необходимости внедрения научных идей управления на массовом уровне приводит авторов НОТ к адаптации работ западных авторов под текущие нужды нового государства. Ярким примером этого являются примечания переводчика к упомянутой выше работе А. Файоля.

«Считаем необходимым сделать к переводу несколько терминологических примечаний.

При передаче по-русски термина „capacity“ не воспользовались обычным значением слова — „способность“ или более подходящим к тексту значением слова „уменье“, а взяли необычный для русского читателя, но хорошо понятный работникам ЦИТа термин „установка“, надеясь таким образом ввести этот термин в широкий оборот и за пределами ЦИТа.

При этом мы сознаем, что для адекватной передачи мыслей Файоля достаточно было говорить лишь об „уменьях“ (административное, техническое, коммерческое и т. д. уменье, в малой, средней и больших степенях); наименование умений „установками“ есть уже вольная передача термина, в который Файоль отнюдь не вкладывал того принципиального содержания, какое вложил бы в него, например, последователь академика Павлова, если б ему пришлось говорить об уменьях живой человеческой машины. Здесь невольно напрашивается термин „установка“ с рефлексологическим содержанием. Тем из читателей, которым будет трудно освоиться с термином „установка“, мы рекомендуем на его место ставить слово „уменье“, чтобы облегчить подобную мысленную замену, мы слово „установка“ всюду поставили в кавычки» [9, с. 11].

Данная цитата показывает, что переводчик ЦИТа включает текст А. Файоля в концепцию НОТ. Такая трактовка авторского текста А. Файоля направлена на формирование новой культуры, так как «установка» является оригинальным термином А. К. Гастева и обычно понимается как «культурная установка» [1, с. 48]. Эта интерпретация текста А. Файоля не является случайной, а подчинена цели смены культуры, которую ставили перед собой авторы НОТ.

Отсутствие культуры виделось А. К. Гастевым как препятствие на пути внедрения научной организации труда: «НОТ требует для своего проведения особых психологических качеств работника, создаваемых общей высокой культурой» [4, с. 69]. А. К. Гастев предложил использовать специализированные кадры, носителей новой культуры, своеобразных «агентов влияния»[1]: «Надо объявить мобилизацию миллионов юных Робинзонов, по преимуществу остро думающих горожан, и снарядить их в большой поход по проселочным дорогам, по лесам, деревням, неразбуженным болотам и всюду строить новое жилье от избы, до небоскреба, поселить говор инструмента от топора до мотора и наполнять Россию культурным монтажом» [4, с. 10].

В своих текстах А. К. Гастев обращается к той части населения России, которая не столько молода по возрасту, сколько имеет новое для страны сознание и мыш-

[1] Спустя почти сотню лет такой же метод предложил нидерландский ученый Хейерт Хофстейде в своей концепции изменения культуры [11, с. 377].

ление. Он призывает к активным действиям просветительского и агитационного характера, направленным на прямой демонтаж старой культуры и внедрение новой. Манифестом этой новой культуры является художественная по форме и идеологическая по содержанию работа А. К. Гастева «Поэзия рабочего удара» [2]. В этой публикации автор образно иллюстрирует масштаб желаемых изменений, который распространяется не только на производство, но и на все иные сферы жизни человека. Контекст желаемых культурных изменений расширялся за пределы организации на все общество: «Надо строить новую людскую культуру. Надо революционировать быт, внося в него моменты организации. Осуществить это можно, лишь создав кадры „культуртрегеров“, особым образом тренированных, которые явятся проводниками новой культуры в нашу огромную, глухую страну» [4, с. 63].

А. К. Гастев прямо свидетельствует о желании трансформировать культуру в размерах всей страны, что должно было по форме превратиться в целое массовое движение, которое «должно непременно быть отлито в форму культурной кампании. Надо сначала создать батальоны „агентов культуры“, ограничившись на первое время хотя бы весьма небольшим числом их. Если бы удалось в течение нескольких месяцев приготовить до 50 работников, это было бы большой организованной победой» [4, с. 64].

Практики внедрения новой культуры

Масштаб контекста изменений культуры в рамках всей страны характеризовался *дискурсом внутренней колонизации* и *методом подчинения телесности общей цели*. Из-за этого в совокупности процесс трансформации культуры стал приобретать насильственный характер.

Сформулированные А. К. Гастевым практики трансформации культуры страны посредством агентов влияния — «культуртрегеров» подразумевали буквальное личное участие и агитацию среди населения страны. Призывы к изменению культуры усиливались аргументами о неминуемой, в противном случае, внешней колонизации. Нарратив «внутренней самоколонизации» приверженцами новых идей — не является фигурой речи, а представляет собой выражение идей самого А. К. Гастева: «Как бы мы не мечтали, какую бы концессионную романтику мы не разводили, если мы сами не станем собственными колонизаторами, колонизуют нас самих и колонизуют как дурачков, как идиотиков божьих» [4, с. 11]. Осмысление деятельности государственной власти в отношении России через процесс самоколонизации присутствует в современных исторических исследованиях [10], но в данном случае мы имеем дело не с теоретическим образом, а с буквальным призывом-манифестом.

Концептуальный подход колонизации в практической реализации по А. К. Гастеву спускается на индивидуальный телесный уровень. Несмотря на стремление создать нерабский свободный мир, по А. К. Гастеву получается, что человек не обрел еще собственной свободы. Он считает, что человек не является хозяином своего тела, поэтому его требуется не освободить, а научить использованию тела. Через это новое использование происходит трансформация на организационном и культурном уровнях. В таких тезисах А. К. Гастев формулирует «органический переход, который обозначился... от биомеханических установок к организационным» [3].

По мнению А. К. Гастева, самоколонизировать предлагается не только Россию, но и тело, используя для этого телесные практики. Об этом свидетельствует обилие методических пособий о том, как буквально использовать свое тело не только в производственных целях, но и в отдыхе и иных действиях [5; 6; 7; 8]. Через процесс овладения своим телом человек формирует технические навыки и приходит к трудовой культуре. «Но что должно быть принадлежностью нашей рабоче-

крестьянской культуры самоколонизирующейся России, — это трудовая пластика» [4, с. 17].

На пути культурной колонизации отряды агитаторов должны были транслировать культурные ценности и нормы поведения. В авторской терминологии А. К. Гастева такие «культурные установки» содержат в себе «тонкую разведку, краткость донесения, способность биться (неотступная воля), ловкое владение телом, твердый режим, владение основными трудовыми операциями, постоянное организаторство, хозяйственная изворотливость и, наконец, уменье заражающе действовать» [4, с. 64]. Подобный дискурс внутренней колонизации свидетельствует о принудительном трансфере культур и замене культуры старой, рабской, не владеющей собой и своим телом, культурой новой, культурой хозяина себя и хозяина своего окружения.

Следует обратить внимание на то, что помимо весьма конкретных посланий, формирующих культуру, А. К. Гастев нередко обращался к своему образу «американцев» как носителей той культуры, которой не хватает России: «Это были бы отряды „колонизаторов собственной страны“, „Русских американцев“» [4, с. 63]. Уникально выглядит буквальное использование в качестве синонимов: «носители новой культуры», «колонизаторы собственной страны», «американцы».

Следует отметить, что подобные образные выражения не носят характер идеализации и тем более не формируют образ американской трудовой культуры как эталон для подражания. В частности, на страницах газеты «Правда» высказывались такие негативные оценки: «За границей... сторонники Тейлора устанавливают премиальную заработную плату, в целях заинтересования рабочего в рационализации производства. У нас нет таких противоречий, которые бы разделяли интересы рабочих и производства. На этой базе совпадения интересов производства и рабочего мы и должны строить рационализацию производства»[1].

Заключение

Отмена крепостного права была осуществлена формально и не привела к реальному высвобождению крестьянского населения страны. Однако, получив возможность миграции, сельское население перемещалось в промышленные центры страны, наполняя собой расширяющий класс рабочих. Помимо низкой профессиональной квалификации эта социальная группа характеризовалась отсутствием необходимой трудовой культуры свободного рабочего. В совокупности эти факторы приводили к низкой эффективности всех производственных процессов. Такое социально-экономическое положение стало формирующим фактором для создания институтов развития и популяризации идей научной организации труда (НОТ). Важнейший вклад в развитие идей НОТ в СССР внес создатель ЦИТ А. К. Гастев.

В своих базовых идеях научная организация труда имела общие черты с западным научным менеджментом, в частности исследование операций, хронометраж, техника управления и др. Но важной отличительной особенностью идей НОТ являлся сильный акцент не на формирование мелких навыков управления, а на создание новой рабочей культуры, которой, по консенсус-мнению А. К. Гастева и его соратников, до этого в стране не существовало. Такое отсутствие необходимой культуры у класса рабочих авторы идей НОТ связывали с прошлым рабским зависимым положением населения.

В рамках идей НОТ А. К. Гастев сформулировал идеологическую суть новой культуры, заключавшуюся в перманентном стремлении к рационализации труда и повы-

[1] Экономический отдел. Вопросы НОТ у красных директоров // Правда. № 44. 23.02.1924. С. 5.

шении эффективности: «Современная культура, та, которую нам надо для переделки нашей страны, это прежде всего сноровка, способность обрабатывать, приспосабливать, подбирать, одно к другому, приплочивать, припасовывать, способность монтировать, мастерски собирать рассыпанное и нестройное в механизмы, активные вещи» [4, с. 12].

Кроме этого, важной составляющей являлись практики внедрения новой культуры. Общий дискурс данного процесса можно оценить, как принудительный, выраженный в терминах «самоколонизации». Процесс формирования новой культуры, по мнению А. К. Гастева, выражался не только в подчинении производственных процессов, но и в распространении новой культуры на иные сферы жизни человека. Для осуществления культурной колонизации Гастев призывал агентов влияния — «культуртрегеров», которые должны были своим примером и агитацией внедрять новые ценности и нормы поведения. Такая внешняя экспансия при этом подкреплялась применением телесных практик за счет тренировки биомеханики человека и дисциплинирования своего тела.

Несмотря на то, что работы авторов НОТ уже изучались в России и за рубежом, еще предстоит большая работа по переосмыслению этих идей в рамках новых методологических подходов.

Литература

1. *Гастев А. К.* Новая культурная установка. М. : ВЦСПС-ЦИТ, 1924. 48 с.
2. *Гастев А. К. (Дозоров И.)* Поэзия рабочего удара. П. : Издание «Пролеткульта», 1918. 150 с.
3. *Гастев А. К.* Трудовые установки. М. : Центр. ин-т труда, 1924. 310 с.
4. *Гастев А. К.* Юность, иди! М. : Изд. ВЦСПС, 1923. 72 с.
5. *Инструкции* инструктору. ЦИТ — О-во «Установка». 2-е изд. М., 1928. 20 с.
6. *Кекчеев К. Х.* Живая машина. 3-е изд., доп. М. : Лига-НОТ, 1925. 28 с.
7. *Методы ЦИТ и их* применение: 1920–1940. Киев : Гос. изд. оборонной промышленности, 1940. 399 с.
8. *Озерецкий Н. И.* Моторная одаренность. М. : Центральный институт труда, 1924. 28 с.
9. *Файоль А.* Общее и промышленное управление: предисл. А. К. Гастева. М., Л. : Издательское товарищество «Книга», 1924. 160 с.
10. *Эткинд А.* Внутренняя колонизация. Имперский опыт России. М. : Новое литературное обозрение, 2013. 448 с.
11. *Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M.* Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival. New York : McGraw-Hill, 2010. 561 p.

Об авторе:

Дволучанский Иван Владимирович, старший преподаватель кафедры управления организацией экономического факультета Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова (Москва, Российская Федерация); dvoluchansky@gmail.com

References

1. Gastev A. K. New cultural attitude. Moscow : VCSPS-CIT, 1924. 48 p. (In Russ.)
2. Gastev A. K. The poetry of the worker's strike. Petrograd : The Proletkult edition, 1918. 150 p. (In Russ.)
3. Gastev A. K. Labor attitudes. Moscow : Central Institute of Labor, 1924. 310 p. (In Russ.)
4. Gastev A. K. Youth, go! Moscow : VTSPS publishing house, 1923. 72 p. (In Russ.)
5. Instructions to the instructor. Moscow : Central Institute of Labor, 2nd edition,1928. 20 p. (In Russ.)
6. Kekcheev K.Kh. Living machine. 3rd ed. Moscow : League NOT, 1925. 28 p. (In Russ.)
7. CIL methods and their application: 1920–1940. Kiev : State Publishing House of the Defense Industry, 1940. 399 p. (In Russ.)
8. Ozerecky N. I. Motor aptitude. Moscow : Central Institute of Labor, 1924. 28 p. (In Russ.)

9. Fayol H. General and industrial management: translation of B. V. Babin-Koren. Moscow, Leningrad : Publishing partnership “Book”, 1924. 160 p. (In Russ.)
10. Etkind A. Internal colonization. Imperial experience of Russia. Moscow : New Literary Review [Novoe literaturnoe obozrenie], 2013. 448 p. (In Russ.)
11. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival, New York, NY : McGraw-Hill, 2010. 561 p.

About the author:

Ivan V. Dvoluchanskii, Senior Lecturer of the Department of Organization Management of Faculty of Economics of Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russian Federation), dvoluchansky@gmail.com