

УДК 338.2

ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ НА БАЗЕ СИСТЕМЫ ЭЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБОРОТА

Г. Г. Гаранина, Е. Ф. Никитская

Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ), Москва

Статья посвящена вопросам совершенствования процессов документационного обеспечения управления в секторе реальной экономики народного хозяйства. Рассматриваются механизмы современного документооборота, их сильные и слабые стороны, потенциал развития. Актуальность исследования определяется новыми требованиями инновационного развития областей народного хозяйства, в т.ч. сферы управления. В статье рассматривается комплекс вопросов, связанных с подготовкой, организацией и использованием процессного подхода в структурах хозяйствующего субъекта. Изучаются модели и методы управления информационными потоками с учетом ситуационной корректировки.

Ключевые слова: *Инновации; управление; документооборот; информационные технологии; документационное обеспечение управления; крупная компания; структурный подход; оптимизация; автоматизация; система электронного документооборота.*

Современные тенденции экономического развития характеризуются ведущей ролью информационных технологий в деятельности компаний. Информационные технологии и исследования в области информационного сообщества выступают в качестве одного из магистральных направлений мировой технологической траектории. В Концепции долгосрочного прогноза научно-технологического развития Российской Федерации на период до 2025 года обобщен международный опыт технологического производства, и указано, что в ближайшее время в развитых странах ожидается глобальная технологическая революция, которая проявит себя в четырех базовых областях научно-технологического прогресса: 1) в сфере биотехнологий; 2) в сфере нано технологий; 3) области новых материалов; 4) в процессах информатизации.

Как следует из программных разработок, а также, по мнению многих экспертов, направления инновационного развития будут формироваться во взаимосвязи с мировой технологической траекторией и в рамках передового технологического уклада [10]. В России развитие информационных технологий относится к числу приоритетов инновационного реформирования и в то же время одним из проявлений государственной политики, которая направлена на обновление

экономики страны. Предпосылкой этому является тот факт, что согласно исследованиям, выполненным специалистами РАН, в России уровень технологий производства программного обеспечения соответствует мировому [11].

В экономике знаний интенсивность использования информационных технологий становится решающим индикатором эффективности функционирования хозяйствующих субъектов. В сложившихся условиях требуется совершенствование существующих принципов работы компаний в области информационно-телекоммуникационных технологий. Очевидно, что инновационные инструменты и подходы на базе информационных технологий внедряются в направлениях деятельности компании, которые наиболее подготовлены к их эффективному использованию в основной деятельности и, в первую очередь, в управленческой деятельности. Первоочередная потребность в применении информационных технологий возникает в сфере документационного обеспечения, выступающего обеспечивающей основой управления.

На современном этапе развития общества, информационные ресурсы преобретают особое значение и требуют эффективных механизмов управления ими. Гносеологические аспекты взаимосвязи документационного обеспечения и управленческой деятельности берут свое начало со времен становления письменности и не потеряли актуальности до наших дней. История развития документационного обеспечения (далее - ДОУ) неразрывно связана с историческими особенностями развития самой системы управления. В течение XX века задачи документационного обеспечения сводились лишь к использованию технических средств, упрощающих работу сотрудников служб ДОУ. В последние десятилетия процессы документационного обеспечения пронизывают всю инфраструктуру компании и неразрывно связаны с управленческой деятельностью, обеспечивая процессы принятия управленческих решений (рис.1).

Несмотря на то, что для компаний информационно-документационные процессы являются обеспечивающими, они оказывают значительное влияние на деятельность и экономический рост компании в целом. Тесное совместное развитие системы управления и делопроизводства говорит о неразрывности этих двух процессов. Документы лежат в основе управленческих решений и являются источником, инструментом и результатом управленческой деятельности одновременно [8].



Рисунок 1 – Место документационного обеспечения в структуре компании

В настоящее время существуют исследования в области совершенствования процессов делопроизводства, но применительно к достаточно простым и небольшим компаниям. Задача инновационного развития управленческой сферы, а также построение единого информационного корпоративного пространства посредством внедрения организационно-управленческих инноваций на базе системы электронного документооборота для территориально-распределенной организационной структуры практически не рассматривается. Относительно крупных, интегрированных, территориально-распределенных компаний, данная тема остается открытой и требует дополнительной проработки вопросов, связанных с внедрением организационно-управленческих инноваций в практическую деятельность компании [5].

Наибольшее количество внедрений наблюдается в компаниях, численность персонала которых не превышает 500 человек. Число внедрений системы электронного документооборота (СЭД) в крупных компаниях, с численностью персонала более 5 000 человек встречается гораздо реже. Сложность таких внедрений вызвана множеством факторов, один из которых связан с техническими вопросами построения модели организационно-управленческих инноваций на базе СЭД в глобально-распределенной среде компании.

Все компании по размерам делятся на малые (до 100 работающих), средние (верхняя граница которых может варьироваться от 1 000 до 5 000 работающих) и крупные (более 5 000). При этом сложность структуры управления компании не всегда зависит от масштаба ее деятельности.

Авторы рассматривают крупную компанию – как территориально-распределенную, с численностью персонала более 5 000 сотрудников, многофункциональную структуру, которая объединяет в себе, наряду с основным производством, также такие структурные подразделения как сбыт, снабжение, капитальное

строительство, логистика (перевозка и доставка тех или иных объектов), социальное обеспечение (входящие в состав компании оздоровительные комплексы, пансионаты и другие объекты).

Посредством анализа структурных особенностей наиболее крупных Российский компаний (Газпром; Лукойл; АЛРОСА; Объединенная металлургическая компания (ОМК); некоторые другие) авторы выявили общие характерные черты крупной компании:

- наличие глобально-распределенной организационной структуры;
- наличие крупного, территориально-распределенного аппарата управления;
- наличие собственных структурных подразделений (снабжение, сбыт, капитальное строительство и др.);
- география объектов – глобально распределены по территории РФ и за ее пределами;
- общая численность персонала компании превышает 5000 человек;
- компания представляет собой диверсифицированный холдинг.

Практика управления крупными холдингами в РФ находится в развитии, поэтому необходимость повышения эффективности информационно-документационного взаимодействия и улучшение качества управления такими структурами приобретает наибольшую актуальность.

Крупные, интегрированные, территориально-распределенные компании могут быть горизонтально или вертикально интегрированы. Для таких компаний построение единого информационного пространства представляет собой сложную задачу, главную роль на пути достижения которой, играет документационное обеспечение управления.

Технология управления производством объединяет методы переработки и передачи управленческой информации в системе как совокупности сведений о состоянии объекта и субъекта управления [2]. Эффективное функционирование компании основывается на мощном аппарате управления. Процесс управления – это деятельность органов управления (аппарата управления компании), состоящая в подготовке и осуществлении комплекса последовательных воздействий на объект управления.

Механизм управления народно-хозяйственными объектами осуществляется посредством документации организационного и распорядительного характера. Для аппарата управления компании документы и организация работы с ними играет важную роль. Залог обоснованного и эффективного управленческого решения,

продуктивной и целесообразной деятельности сокрыт в достаточности и своевременности получения информации, как внутри компании в целом (включая структурные подразделения), так и с внешними организациями-контрагентами. Организация работы с документами — ключевая технология управления для любой компании. С этой точки зрения последовательность порождения, восприятия, модификации и сохранения определенного набора документов в рамках организационной структуры компании обеспечивает деятельность аппарата управления [6].

Документационное обеспечение управления – система вторичных процессов, обеспечивающих и отражающих процессы управления. Чем шире сфера и масштабы деятельности компании, тем более важную и самостоятельную роль играет система документационного обеспечения. Она предполагает не только единые правила документирования, т. е. оформления документов, но и единый порядок документооборота [3].

Внедрение инновационных подходов, методик, моделей и инструментов в управленческую деятельность компании на базе средств информационных технологий следует начинать с качественного анализа информационного поля компании. Информационное поле компании делится на внутреннее и внешнее [2]. Внутреннее информационное поле объединяет следующую информацию:

- первичные документы;
- данные внутреннего документооборота (бумажного и электронного);
- данные бухгалтерского учета и другой обязательной отчетности за различные временные периоды;
- результаты анализа финансово-хозяйственной деятельности;
- другие данные.

Качество внутреннего информационного поля предприятия зависит от четкости организационной структуры управления, рациональности распределения функциональных обязанностей, надежности учета, достаточной эффективности схемы документооборота. Внутреннее информационное поле формируется за счет собственных источников информации.

Количество разновидностей и источников внешней информации достаточно велико, основными являются следующие виды:

- нормативные акты федерального, регионального, местного уровня;
- отраслевые нормативно-справочные документы;
- данные о состоянии отрасли, основных рынков сбыта и сырья;
- данные о состоянии мировой экономики;
- реклама и информация партнеров и конкурентов;

- информация от клиентов;
- выводы консультантов и экспертов, результаты аудиторских проверок.

В целях эффективного управления компанией и организации взаимодействия между управлениями (отделами, службами) внутри аппарата управления компании и другими подразделениями при решении вопросов, связанных с основной деятельностью, в компании создана организационно-штатная структура. Процессы управления и взаимодействия между управлениями (отделами, службами) осуществляются через документооборот и являются регламентированными [5]. Документооборот является составной частью ДОУ, цель которого – информационное обеспечение деятельности компании, ее документирование и хранение ранее созданной управленческой информации.

Документационное обеспечение управленческих решений, как процесс, включает три составляющих:

- информационную поддержку решений, т.е. обеспечение принимаемого решения документированной информацией;

- документальная фиксация решения;
- контроль исполнения решения.

Основными связующими точками этого процесса являются:

- получение исходной, инициирующей решение информации;
- постановка цели;
- поиск необходимой информации (справочная работа);
- выработка решения (составление проекта документа), его согласование, редактирование, изготовление, удостоверение;
- отправка (передача исполнителю);
- контроль (мониторинг действий по документу).

Управленческий процесс, включая стадии сбора, анализа и обобщения информации, подготовки и принятия решения, организации исполнения решения, завершается контролем исполнения управленческого решения. В ходе контроля происходит обратное движение документированной информации от исполнителя (объекта управления) к руководителю (субъекту управления) (рис.2).

Документооборот является одним из средств осуществления процесса ДОУ, в ходе которого и совершается «оборот» документов и информации. Документооборот составляет часть системы ДОУ и выполняет функции системы коммуникации на предприятии. Поэтому цели его функционирования и совершенствования должны быть подчинены целям функционирования и совершенствования ДОУ компании, которые заключаются в максимально возможном приспособлении системы к условиям ее функционирования. Это

позволяет обеспечивать систему управления качественной документной информацией в сроки, оптимальные для принятия и исполнения управленческих решений.

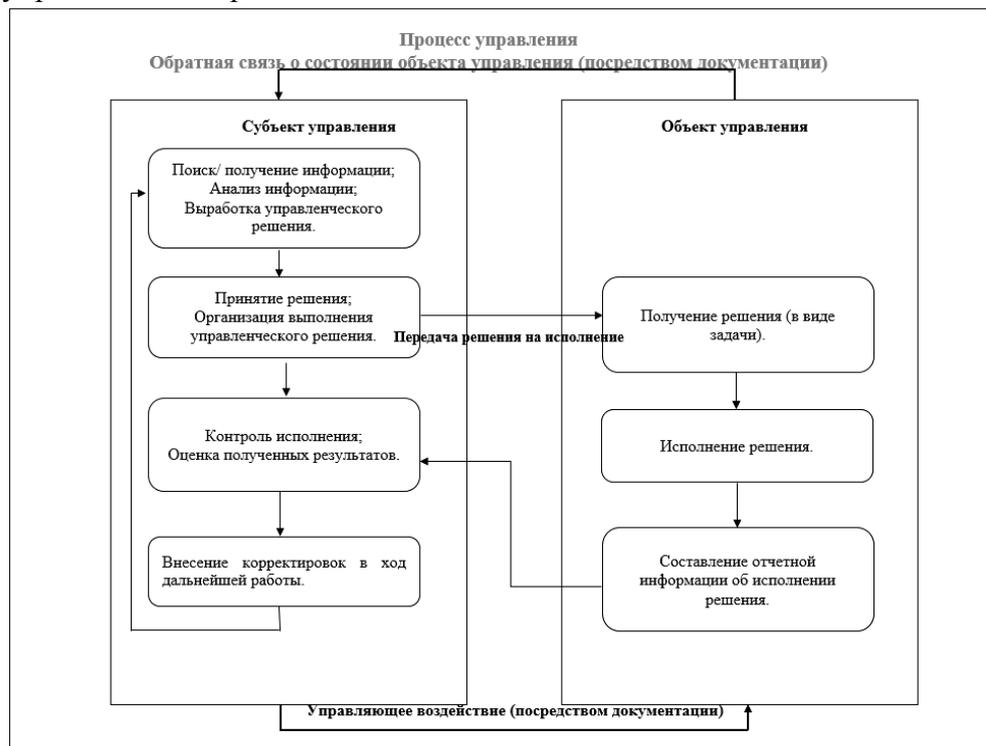


Рисунок 2 –Схема процесса управления

Для совершенствования механизмов работы с документами большое значение имеет знание параметров (качественных и количественных) документооборота конкретной компании [8]. Качественные параметры документооборота выражаются в делении его на 3 документопотока, представленных внутренней, входящей и исходящей документацией. Как пространственно-организованный процесс документооборота включает такие основные характеристики, как:

- состав и содержание документов;
- маршруты/ схемы движения документов;
- циклы и этапы прохождения документов.
- периодичность документопотока.

Количественные параметры документооборота включают в себя показатели объема документов, входящего в состав документопотока; времени прохождения определенного набора документов по характерному для документопотока маршруту. Анализ документооборота по названным параметрам позволяет получать объективные данные о его состоянии в компании. ДОУ Компании (в

том числе и управление взаимодействием между структурными подразделениями Компании) осуществляется путем документирования и организации работы со служебными документами.

Автором было проведено обследование существующих процессов работы с управленческими документами (на примере компании «АЛРОСА»). При обследовании использовались следующие методы [5]:

- изучение документов компании, полученных в ходе обследования;
- интервьюирование ключевых специалистов по работе с управленческими документами в компании.

В результате обследования информационного состояния предприятия были выделены основные виды документов, участвующих в процессах ДОУ (обращения граждан, приказы, распоряжения, протоколы, служебные записки, отчеты и др.). Для компании характерны большие объемы документооборота, количество регистрируемых документов различных видов, суммарно по всем подразделениям компании, в день составляет порядка 500 документов.

Система электронного документооборота (далее – СЭД) – это информационная система, обеспечивающая полный цикл работ с документами, включающий в себя такие этапы как: создание, регистрация, рассмотрение, согласование, подписание, ознакомление, распространение/рассылка, архивное хранение документов в компьютерных сетях. Согласно данным, используемых в компании СЭД, была составлена таблица, характеризующая количественные показатели документооборота. Данные таблицы включают в себя часть подразделений компании, охваченных процессом совершенствования ДОУ, и по мере масштабирования разработанных решений количественные характеристики документооборота будут меняться. В контексте территориально-распределенной компании, взятой в качестве примера, количественные характеристики документооборота определяются следующим образом (табл. 1) – единица измерения «количество документов».

В 2010 году, в компании частично функционировала СЭД Босс-Референт. СЭД была внедрена в аппаратах управления г. Москвы и г. Мирный, а также в представительстве компании в г. Москве. Остальные подразделения компании работали с документами традиционным способом. Об этом свидетельствуют количественные характеристики документопотоков компании в этот период – 1686 входящих, 550 исходящих, 595 внутренних документов за год. На основе представленных данных можно сделать вывод о том, что электронный документооборот в компании не функционировал в 2010 году в полной мере. Процентное соотношение использования СЭД Босс-Референт и

СЭД DocsVision составляет 100% в пользу использования СЭД Босс-Референт [5].

Таблица 1

Количественные характеристики документооборота в канцелярии аппарата управления и представительства Компании в г. Москве

№	Наименование документопотока	2010 г.	2011 г.	2012 г. (по состоянию 21.06.12)
1. Входящие документы				
1.1	СЭД Босс-Референт	1686	386	39
1.2	СЭД DocsVision	-	2518	2821
Итого: входящие документы		1686	2904	2860
2. Исходящие документы				
2.1	СЭД Босс-Референт	550	338	100
2.2	СЭД DocsVision	-	3616	2719
Итого: Исходящие документы		550	3954	2819
3. Внутренние документы				
3.1	СЭД Босс-Референт	-	-	-
3.1.1	СЗ/ КП	595	1584	394
3.1.2	ОРД		964	511
3.2	СЭД DocsVision	-	4915	7100
Итого: Внутренние документы		595	7463	8005

2011 год – год активного совершенствования документационного обеспечения компании по средствам СЭД DocsVision. Как видно из таблицы – количественные характеристики документопотоков выросли. Большая часть документов проходит через СЭД DocsVision, а СЭД Босс-Референт, осталась лишь часть документов, требующих согласования. Такое положение дел связано с тем, что проект внедрения был разбит на очереди и в 2011 году функционал согласования СЭД DocsVision еще не был реализован. Это объясняет необходимость работы в 2-х СЭД, частично работая с документами, требующими согласования и организационно-распорядительными документами в СЭД Босс-Референт. Процентное соотношение использования СЭД Босс-Референт и СЭД DocsVision составляет 40% и 60% в пользу использования СЭД DocsVision.

Для 2012 года характерно активное использование СЭД DocsVision. Как видно из таблицы – количественные характеристики документопотоков различных СЭД сильно дифференцированы. Такое различие связано в первую очередь с тем, что в этот период основная часть документов регистрируется в новой СЭД, а также с расширением географии использования СЭД DocsVision. Если в 2010 году СЭД

использовали только в аппарате управления компании, то в 2012 году СЭД используется наряду с аппаратом управления, также во всех структурных подразделениях и представительствах компании. Процентное соотношение использования СЭД Босс-Референт и СЭД DocsVision составляет 20% и 80% соответственно, в пользу использования СЭД DocsVision [5].

К середине 2012 года осуществлен вывод из активного использования СЭД Босс-Референт, а к концу 2012 года – полный вывод из эксплуатации старой СЭД и переход к использованию одной СЭД DocsVision.

Большие объемы документопотоков в СЭД DocsVision по сравнению с СЭД Босс-Референт объясняются масштабами использования СЭД. При совершенствовании ДОУ в компании – цель состоит в построении единого информационного пространства и комплексной автоматизации документооборота в рамках компании.

Формирование и поддержание в хорошем состоянии информационного поля компании весьма непростая задача, которая может быть решена только при условии эффективного функционирования информационно-документационных потоков с использованием современных информационных систем управления, на базе которых должны внедряться организационно-управленческие инновации.

Система электронного документооборота является инструментом организационно-управленческих инноваций в бизнес-процессах. Бизнес-процесс (относительно ДОУ) – это одна из итераций последовательной совокупности способов обработки документированной информации, выполняемая для поддержания и обеспечения основной деятельности предприятия.

В настоящее время нет четких, устоявшихся определений и формулировок таких понятий, как: СЭД, единое информационное пространство. Термин «Система электронного документооборота» имеет свою историю и широко применяется на практике, однако точного определения не приобрел. Согласно ГОСТ Р 51141-98 «Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения» [7], документооборот это – движение документов в организации с момента их создания или получения до завершения исполнения или отправления. На практике же, в современном понимании системы электронного документооборота, понятие имеет более широкий смысл и сравнимо с ДОУ.

Единое информационное пространство предприятия – это совокупность информационных систем предприятия, интегрированных между собой с целью эффективного обмена данными

и получения целостной отчетной информации в различных функциональных разрезах.

Существующие в настоящее время определения не полностью отражают и раскрывают теорию вопроса, поэтому авторы уточняют данные понятия с целью получения наиболее четкого и однозначного понимания об исследуемых объектах.

Система электронного документооборота представляет собой информационную систему позволяющую обеспечить полный цикл работ с документами, включающий в себя такие этапы как:

- создание;
- регистрация;
- рассмотрение;
- согласование;
- подписание;
- ознакомление;
- распространение/рассылка;
- архивное хранение документов в компьютерных сетях.

СЭД как инструмент организационно-управленческих инноваций, представляет собой специальное программное обеспечение, предназначенное для коллективной работы с документами в сетевой среде. Посредством организационно-управленческих инноваций на базе использования систем класса СЭД, документы можно объединять в логические блоки, обеспечивая их архивное хранение и поиск. Базовым объектом системы является электронный документ, представленный в СЭД как совокупность электронной регистрационной карточки и приложенных к ней файлов (текстовая часть документа). Регистрационная карточка содержит набор реквизитов, позволяющих идентифицировать документ в информационной системе, как уникальный объект. Первостепенной задачей СЭД является управление жизненным циклом документа, начиная с этапа его создания и заканчивая этапом списания документа в архив.

При принятии решения о внедрении организационно-управленческих инноваций в практическую деятельность компании, у крупных, интегрированных территориально-распределенных компаний, зачастую возникает проблема выбора, какой инструментарий информационных технологий использовать: СЭД, способную решать частные задачи документационного обеспечения, или ERP-системы управления предприятием, состоящие из множества различных функциональных модулей. В системах класса ERP отсутствуют механизмы, поддерживающие процессы обработки документов, несмотря на наличие возможности ведения работы с документами. В ERP-систему документы помещаются в готовом, согласованном и утвержденном виде. Системы

класса СЭД, напротив, осуществляют непосредственно поддержку жизненного цикла документов на всех этапах принятия управленческих решений в компании.

На сегодняшний день возникли изменения в структуре финансирования компаний, связанные с информатизацией общества. Эти изменения отражаются в том, что до недавнего времени большая часть финансовых ресурсов тратилась на закупку компьютеров, прокладывание сетей и подключение к интернету, однако в настоящее время положение дел изменилось в сторону закупки услуг по внедрению информационных систем в деятельность компании.

Важнейшим макроэкономическим фактором, способствующим росту интереса к информатизации деятельности компаний является активная и целенаправленная инвестиционная политика государства. В этой связи следует отметить, что достижение целей инновационного прорыва в России сопряжено с вопросами обеспечения национальной безопасности и, как ее составной части, информационной безопасности, которая распространяется на все уровни национальной экономики. Необходимость такой взаимосвязи подтверждается мнением подавляющего большинства ученых, экспертов и политиков, которые указывают на низкую конкурентоспособность российской промышленности, обусловленную технологическим отставанием [10]. Для целей обеспечения национальной безопасности официально определен перечень приоритетных направлений развития науки, технологий и техники в России, утвержденный Указом Президента РФ от 7 июля 2011 г. № 899, в который включено развитие информационно-телекоммуникационных систем [13].

Решение задачи построения единого информационного корпоративного пространства, в целях повышения эффективности как внешнего, так и внутреннего информационно-документационного взаимодействия требует внедрения в практическую деятельность компаний организационно-управленческих инноваций. Специфика объекта управления требует применение инновационного подхода к совершенствованию механизмов работы с документами, который бы обеспечил построение единого информационного корпоративного пространства посредством внедрения организационно-управленческих инноваций на базе специализированных информационных систем. Современные руководители видят во внедрении организационно-управленческих инноваций посредством информационных систем потенциальную возможность оптимизировать работу компании и повысить ее прибыльность и эффективность.

Список литературы

1. Аналитические материалы Docflow // [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.docflow.ru/news/analytics/>
2. Антонюк, Б.Д. Информационные системы в управлении. — М.: Радио и связь, 1986. — 125 с.
3. Береснева Е. А. Организация документационного обеспечения управления и архивного дела//Автоматизация работы с документами: от простого к сложному. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://rudocs.exdat.com/docs/index-387502.html>
4. Ганицкий В. И.// Организация и управление горным производством: Учеб. Для вузов/ В. И. Ганицкий, Д. Г. Даянц, М. А. Бурштейн и др.; Под общ. ред. В. И. Ганицкого. — М.: Недра, 1991 г. — 368 с.
5. Гаранина Г. Г. Совершенствование процессов работы с документами в АК «АЛРОСА» (ЗАО). // сборник научных статей «Экономика. Управление. Культура», Вып. №18, под ред. д. э. н., проф. Абрамовой Л. Д., ГУУ. — М.: ГУУ, 2011.
6. Гаранина Г. Г. Построение единого информационного пространства на предприятии. // «Информационная среда и ее особенности на современном этапе развития мировой цивилизации»: материалы 2-й международной научно-практической конференции / Отв. ред. Зарайский А. А. — Саратов: Издательство ЦПМ «Академия Бизнеса», 2012.
7. ГОСТ Р 51141-98 «Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения», 2003 г. — 12 с.
8. История делопроизводства [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://cde.osu.ru/demoversion/course132/2_0.html
9. Кудряев В.А., Галахов, В.В., Корнеев, И.К. Организация работы с документами: учебник / Кудряев В. А., Галахов В.В., Корнеев И. К. Под ред. В.А. Кудряева. — 2 изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 590 с.
10. Никитская Е.Ф. Развитие инновационного потенциала территориальных субъектов рынка с учетом инфляционных тенденций: дис. ... доктора экономических наук: 08.00.01. Москва, 2013.
11. Никитская Е.Ф. Прогнозирование инновационного развития: международные тенденции и российский опыт // Интернет-журнал «Наукovedение». — 2014. — № 4(13). Выпуск 3 май-июнь. — Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/sbornik6/4.pdf>.
12. Концепция долгосрочного прогноза научно-технологического развития Российской Федерации на период до 2025 года [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://mon.gov.ru/files/materials/5053/prog.ntr.pdf>.

13. Указ Президента РФ от 07.07.2011 N 899 "Об утверждении приоритетных направлений развития науки, технологий и техники в РФ и перечня критических технологий в РФ». Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс».

**ORGANIZATION AND MANAGEMENT ASPECTS OF THE
IMPLEMENTATION OF INNOVATIONS BASED ON THE
ELECTRONIC DOCUMENT MANAGEMENT SYSTEM**

G. G. Garanina, E. F. Nikitskaya

Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics (MESI), Moscow

The article is devoted to the problems of perfecting the document support processes in the sector of real national economy. It considers the tools of modern document flow, its strengths and weaknesses, and development potential. The relevance of the research is determined by the new requirements to the innovative development of the existing information technologies and their management. The article examines the complex of issues connected with the preparation, organization and usage of the process approach in the structures of the economic entity. The authors study the models and methods of the information flows management with account of situation correction.

Keywords: *Innovation; management; document flow; information technologies; document support of management; big company; structural approach; optimization; automation; electronic document flow system.*

Об авторах:

ГАРАНИНА Галина Геннадиевна – аспирант кафедры Общего менеджмента и предпринимательства МЭСИ, e-mail: garanina_gg@mail.ru

НИКИТСКАЯ Елена Федоровна – д.э.н., доцент, профессор кафедры Государственного и муниципального управления, МЭСИ, e-mail: elena-nikitskaya@yandex.ru