

УДК 338.24.01

## МЕТОДЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР

А. В. Полянин, И. А. Докукина, Ю. Л. Макарова

Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС

Поступила в редакцию 7 сентября 2018 г.

**Аннотация:** в статье рассмотрены методы использования корпоративной культуры для обеспечения баланса между интересами разных групп, которые имеют отношение к развитию предпринимательства в России для того, чтобы прийти к дополнительным конкурентным преимуществам развития, к повышению на этой основе уровня финансово-экономической и социальной эффективности. В статье научно обосновано, что развитие корпоративной культуры в организации является одним из востребованных направлений менеджмента на сегодняшний день, особенно это относится к крупным предпринимательским структурам. Для того чтобы организация бизнеса была успешна, руководство должно хорошо представлять цели, состав и объем результатов, к которым хотелось бы прийти в ходе осуществления предпринимательской деятельности. Для этой цели следует выработать общую стратегию функционирования и развития предпринимательства за счет соответствующей методологии.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, предпринимательская структура, коммуникация, стратегия, управление.

**Abstract:** the article considers methods of using corporate culture to ensure a balance between the interests of different groups that are relevant to the development of entrepreneurship in Russia in order to come to additional competitive advantages of development, to raise the level of financial, economic and social efficiency on this basis. The article scientifically substantiated that the development of corporate culture in the organization is one of the most sought-after areas of management for today, especially this applies to large entrepreneurial structures. In order for the business organization to be successful, management should well represent the goals, composition and scope of the results that I would like to come up with in the course of carrying out business activities. For this purpose, it is necessary to work out a general strategy for the functioning and development of entrepreneurship through an appropriate methodology.

**Key words:** corporate culture, business structure, communication, strategy, management.

Изучение проблем, связанных с корпоративным управлением, сегодня является значимым в связи с необходимостью обеспечения интеграции организаций в мировое экономическое сообщество, ввиду процессов глобализации, обеспечения инвестиционной привлекательности, формирования серьезного механизма управления корпоративной собственностью, соблюдения интересов всех лиц, заинтересованных в эффективной работе – собственников, участников, разделения функций владения и управления в крупных организациях; восстановления разрушенных хозяйственных связей между предпринимательскими структурами. Вопросы, связан-

ные с корпоративной культурой, являясь фундаментальной проблемой управления бизнесом, проявляются на сегодняшний день актуальными для России и иных стран, имеющих переходную экономику. Между тем многоплановость данных вопросов объясняет факт исследования этих областей научного знания в разной степени, а также наличия разнообразных подходов к их изучению.

Корпоративное руководство и культура имеют разные модели. Можно выделить четыре наиболее характерные, которые отражают разные подходы к управлению корпоративными процессами – немецкая, англо-американская, японская. Первая, немецкая модель, является наиболее типичной для Германии, Нидерландов, Австрии, Скандинавских

стран, она менее типична для Франции и Бельгии. К ее преимуществам относятся: небольшая стоимость привлечения капитала; ориентированность инвесторов на долгосрочные цели; достаточно высокий уровень устойчивости; жесткое и четкое разграничение функций управления и контроля. К недостаткам можно отнести: незначительную роль фондового рынка, являющегося внешним инструментом контроля; высокую степень концентрации капитала и, кроме того, недостаточное внимание к правам миноритарных акционеров; невысокую степень информационной прозрачности, что делает сложным инвестирование.

Англо-американская модель используется в США, Великобритании, Австралии, Канаде, а также в Новой Зеландии. В качестве преимуществ модели можно обозначить: высокую степень мобилизации личных накоплений, осуществляемых через фондовый рынок; ориентацию инвесторов на поиск сфер, которые могли бы обеспечить достаточно высокий доход; основную цель бизнеса, заключающуюся в росте стоимости компании; достаточно высокую информационную прозрачность компаний. Для японской модели характерна полная закрытость, которая основывается на банковском финансировании и контроле. В качестве преимуществ модели выступают: низкая стоимость привлечения капитала; ориентированность на долгосрочные цели; ориентированность на высокую конкурентоспособность; высокая устойчивость компаний.

Все рассмотренные модели не исключают друг друга, более того, в последнее время установлено, что ни одна из них не имеет очевидных преимуществ перед другими, и не может считаться универсальной для экономик разных стран. Российская система корпоративного управления ни одной из перечисленных моделей не соответствует, в свете чего ее невозможно охарактеризовать, выделив какие-либо отличительные черты. Объяснение лежит в неопределенности внутренней и внешней среды предпринимательской структуры, а также в том, что российское законодательство нельзя назвать совершенным. Между тем все крупные предпринимательские структуры активно применяют опыт других стран, используя в своей практике абсолютно все модели. Реализация и внедрение норм корпоративного управления позволяют создать возможности для получения доступной информации об эффективности механизмов корпоративного управления. Оценив риски, они смогут принять взвешенное решение. Один из способов,

который повышает эффективность управления, – реализация комплексной методологии совершенствования механизма корпоративного управления. Данная оценка проводится на основании действующей политики, в которой выделяют положительное и отрицательное, выявляя наиболее эффективные методы. Этим механизмом может выступать такой уровень корпоративного управления, который позволит оценить качество конкретной структуры управления по дифференциации и на основе сравнения отдельных показателей данной системы с предложенными методиками. Рейтинги могут быть созданы разными компаниями, будь то инвестиционные банки, рейтинговые агентства, иные организации. Рейтинг позволяет получить независимую оценку практики корпоративного управления. Улучшение корпоративного управления – основной способ получения конкурентного доступа к долговому и долевым финансированию, инструментам страхования рисков.

Корпоративная культура современной предпринимательской структуры представляет собой инструментальную форму взаимодействия между системой менеджмента компании, а также наемным персоналом, связанную с осуществлением межличностных коммуникаций. Данное понятие находит свое отражение в процессе формирования внешних взаимодействий между персоналом компании и ее потребителями и/или партнерами. Корпоративная культура современной организации – это основополагающий фактор для формирования лояльности со стороны ее сотрудников [1].

Необходимо отметить то, что для эффективного и успешного развития современной организации, в совокупности с правильной стратегией управления и маркетинга, а также достойным товаром либо достойной услугой должен существовать лояльный персонал, так как он тщательно охраняет все коммерческие интересы рассматриваемой компании, при этом для достижения максимальных результатов деятельности используются практически все возможные резервы и/или ресурсы. Подобный тип сотрудников может по своей собственной инициативе обратиться к консультации со стороны сторонних экспертов, а также осуществить изучение материалов всех современных научных разработок и исследований, при этом одновременно заниматься самообразованием. Лояльные сотрудники современных предпринимательских структур склонны к осуществлению эффективного поиска различных способов повышения рациональности своей собственной работы, а также работы организации в целом.

На сегодняшний день возник и успешно развивается новый вид взаимоотношений между менеджерами компании и наемными работниками, который основан на наличии системы взаимного доверия и уважение, а следовательно, основывается на реальных ожиданиях каждой из сторон компании. Любые сотрудники, работающие во всех современных компаниях ожидают уважительного и справедливого отношения к себе со стороны работодателей, а также возможности для осуществления профессионального развития, при этом «взамен» сотрудник готов помочь руководству компании в вопросах обеспечения эффективного развития организации, а также в выдвижении различных новых идей, при этом принимая участие в трансформационном изменении предпринимательской структуры в целом.

По своей сути, лояльность персонала – это достаточно относительное явление, так как она может проявляться в отношении к своему непосредственному руководителю и/или генеральному директору организации, так и компании в целом. Таким образом, лояльность представляет собой социальное качество, возникающее в процессе социального взаимодействия, а также наличия как субъекта, так объекта общения. Изучение опыта развития успешных кадровых стратегий на современных предприятиях позволило специалистам в области управления выделить следующие факторы эффективного развития лояльности персонала:

– материальное стимулирование – это такой фактор развития лояльности персонала, который исходя из мировой практики способствует росту уровня лояльности сотрудников при обеспечении правильной системы материального вознаграждения, поскольку каждый сотрудник современной организации должен видеть то, как его вклад в работу организации влияет на размер полученной им премии. В тех организациях, в которых имеются проблемы, связанные с несправедливой системой оплаты труда и материального стимулирования, происходит разобщение коллектива, а также формирование у людей чувства зависти к своим коллегам и недовольство политикой системы управления, а следовательно, в подобном случае о лояльности со стороны работников речи не идет, что в свою очередь оказывает негативное влияние на уровень производительности труда предприятия в целом;

– лояльность персонала основана не только на материальном стимулировании, но также и на различных факторах нематериального стимулирования, к которым могут быть отнесены: возможность

профессионального роста сотрудников; престижность выполняемой работы; признание как со стороны коллег, так и руководителей; понимание важности и ответственности осуществляемых функций и т. п. Также стоит помнить о том, что лояльность со стороны персонала организации может быть повышена при помощи социальных пакетов, например, различные виды страхования деятельности, льготный отдых сотрудников и их детей, оплата абонементов в фитнес-клуб и др., что в свою очередь повышает уровень мотивации персонала, а следовательно, и эффективность выполняемых функций;

– третьим фактором, оказывающим влияние на уровень лояльности со стороны персонала, являются технологии обратной связи, которые помогают избежать подобных промахов. Указанный фактор – это связующее звено между менеджерами организации и подчиненными разного уровня. Необходимо отметить то, что технологии обратной связи в организации позволяют избежать неправильного понимания персоналом основных целей компании, а мнения рядовых сотрудников о стратегии управления в организации являются объектом внимания со стороны руководства. Необходимо отметить то, что в целом технология развития лояльности сотрудников организации должна строиться на осуществлении синтеза схем как материального, так и нематериального поощрения с одновременным развитием обратной связи [2]. Менеджерам современных организаций необходимо донести до своих подчиненных ясные принципы награждения, а также подчеркнуть возможность равноправного участия каждого сотрудника. В процессе создания оптимальных условий для развития лояльности персонала необходимо учитывать тот факт, что в основе успеха лежат взаимовыгодные отношения, т. е. наемные работники и менеджеры должны соблюдать все установленные правила, а также взаимную вежливость по отношению друг к другу на пути к достижению ключевых целей своей организации [3].

В литературе выделяют следующие показатели лояльности персонала организации: личная заинтересованность каждого конкретного сотрудника в деятельности данного предприятия; преданность персонала организации своей работе; желание достигнуть максимально высокого уровня профессиональной подготовки (как лично своего, так и подчиненного); творческий подход сотрудников компании к реализации предложений, которые поступают от руководящего состава; наличие инициативы и желаний улучшить эффективность деятельности

компании; совпадение основных целей организации и личных целей каждого конкретного сотрудника; осознание того, что развитие и рост организации представляют собой рост и процветание каждого сотрудника, а следовательно, общий успех [4].

Итак, делая вывод, можем отметить то, что в настоящее время корпоративная культура организации – инструментальная форма взаимодействия между руководящим составом и наемным персоналом. Корпоративная культура современной успешной компании представляет собой основополагающий фактор формирования лояльности со стороны ее сотрудников [5]. Для успешного развития компании необходимо осуществлять диагностику и наблюдение за уровнем лояльности сотрудников организации, поскольку это одна из ключевых задач в управлении персоналом, которая оказывает важное влияние на эффективность функционирования организации в целом [6].

Любая современная российская организация, которая стремится «идти в ногу со временем», не может не иметь в качестве одного из основных ориентиров формирование эффективной и рациональной корпоративной культуры организации, которая позволяет сплотить весь персонал компании вокруг единой цели и способствует гибкому поведению компании в изменяющихся условиях рыночной экономики.

Корпоративная культура предпринимательской структуры представляет собой сложную и всеобъемлющую структурную единицу любого современного предприятия. На сегодняшний день в менеджменте нет единого определения понятия «корпоративная культура» и также того, какое влияние она оказывает на деятельность компании, все исследователи единодушны в том, что она существует, а также обладает рядом различных свойств, к числу которых можно отнести свойство системности, динамичности, относительности, неоднородности, адаптивности и др. [7].

Использование корпоративной культуры как эффективного управленческого инструмента предусматривает разработку методик для оценки уровня развития, особенностей, измерения ее влияния на обеспечение долгосрочной эффективности предприятия.

Широко известными являются исследования по методам оценки корпоративной культуры, осуществленные такими зарубежными учеными, как Э. Шейн, К. Камерон, Р. Куинн, Д. Денисон, Т. Соломанидина, Ю. Красовский и др. Однако в большинстве этих исследований основной акцент де-

лается на выявлении и детальной характеристике особенностей корпоративной культуры конкретного предприятия без установления причинно-следственной связи ее с экономической эффективностью деятельности предприятия в целом.

Наиболее широко известной среди отечественных ученых и практиков является методика оценки корпоративной культуры OCAI, авторами которой являются К. Камерон и Р. Куинн. Однако на сегодняшний день всё еще открытым остается вопрос, насколько эта методика является адаптированной к условиям отечественных предприятий. Поэтому основной задачей этого параграфа работы является исследование возможностей использования зарубежного опыта диагностики корпоративной культуры путем ее тестирования с использованием методики OCAI в отдельных российских предприятиях [8].

Как мы уже отметили, модель OCAI является наиболее распространенной и достаточно простой в использовании. Согласно этой модели, типология осуществляется на основе определения направления ориентации компании (внутренний фокус и интеграция – внешний фокус и дифференциация), а также способа решения проблем (стабильность и контроль – гибкость и дискретность). Ученые К. Камерон и Р. Куинн выделяют четыре типа корпоративной культуры: клановая, адхократическая, иерархическая, рыночная. Клановая культура характеризуется внутренней ориентацией и гибкостью в решении проблем. Положительные характеристики клановой культуры: дружественный, благоприятный социально-психологический климат, сплоченность коллектива, забота руководства о трудовом коллективе, приверженность традициям и выполнение обязательств. Адхократическая культура отличается от клановой корпоративной культуры внешним направлением. Культуре такого типа присущи дух новаторства, творчества в решении проблем, способность пойти на риск, высоко ценится инициативность и личная свобода.

Рыночная культура, как и адхократическая, является ориентированной на внешнюю среду, но при такой корпоративной культуре внимание акцентируется на стабильности и контроле. Такие организации направлены в своей деятельности на результат, достижение поставленных задач, а от персонала требуется умение конкурировать, руководство демонстрирует жесткость и требовательность. Иерархическая культура сочетает внутреннее направление со стабильностью и контролем как способами решения проблем. Оценка корпоративной культуры по методике OCAI предусматри-



вает проведение опроса работников предприятия с помощью специально разработанного опросника, на основе которого определяются шесть ключевых характеристик корпоративной культуры: важнейшие характеристики организации; общий стиль лидерства в организации; управление наемными работниками; объединительная сущность организации; стратегические цели; критерии успеха. Каждая из названных характеристик предусматривает четыре варианта ответа. В пределах каждого блока вопросов сумма ответов должна составлять 100 баллов. Респонденту необходимо распределить 100 баллов между четырьмя вариантами ответов в том соотношении, которое наиболее соответствует условиям предприятия.

Тестирование методики проводилось на трех предприятиях отрасли сельского хозяйства Орловской области: АО «АПК «Орловская Нива», ООО «Знаменский СГЦ», ООО «Мираторг-Орел». Все рассматриваемые предприятия работают стабильно, являются значительными по размерам, выполняют большой спектр работ. Всего было опрошено 58 человек, из них 13 – работники АО «АПК «Орловская Нива», 10 – сотрудники ООО «Мираторг-Орел» и 35 – ООО «Знаменский СГЦ». При оценке результатов опроса расчеты проводились в разрезе трех категорий работников: руководители различных уровней; работники аппарата управления; работники производственных подразделений. Как свидетельствуют результаты опроса персонала АО «АПК «Орловская Нива», для этого предприятия присущей является корпоративная культура кланового типа (рис. 1).

Имеют место определенные различия в видении особенностей корпоративной культуры между кате-

гориями работников. Так, если руководители различных уровней акцентируют внимание на клановых характеристиках, то работники производственных подразделений отмечают преобладание характеристик адхократического типа. Несмотря на выводы авторов методики ОСАИ о циклическом развитии типов корпоративной культуры в направлении адхократическая – клановая – иерархическая – рыночная, можно заметить, что руководство предприятия имеет передовой тип мышления, но не может в достаточной мере донести свое видение будущего предприятия до рядовых работников, в результате чего работники производственных подразделений руководствуются в своей работе иерархическими принципами.

В ходе опроса работников ООО «Знаменский СГЦ» и ООО «Мираторг-Орел» было установлено, что мнения работников практически одинаковы, и преобладает корпоративная культура иерархического типа (рис. 2).

При этом различия в силе проявления отдельных характеристик корпоративной культуры в ООО «Знаменский СГЦ» и ООО «Мираторг-Орел» между отдельными группами работников минимальны, что свидетельствует о высокой степени согласия между работниками и руководством предприятий. Преобладание культуры иерархического типа, на что указывают в анкетах как руководители, так и работники производственных подразделений, свидетельствует о пребывании этих предприятий на стадии зрелости жизненного цикла [6]. Применение методики ОСАИ для составления рейтинговой оценки профиля корпоративной культуры позволило определить преобладающий ее тип в исследуемых предприятиях, получить информацию о восприятии руководителями, работниками аппа-

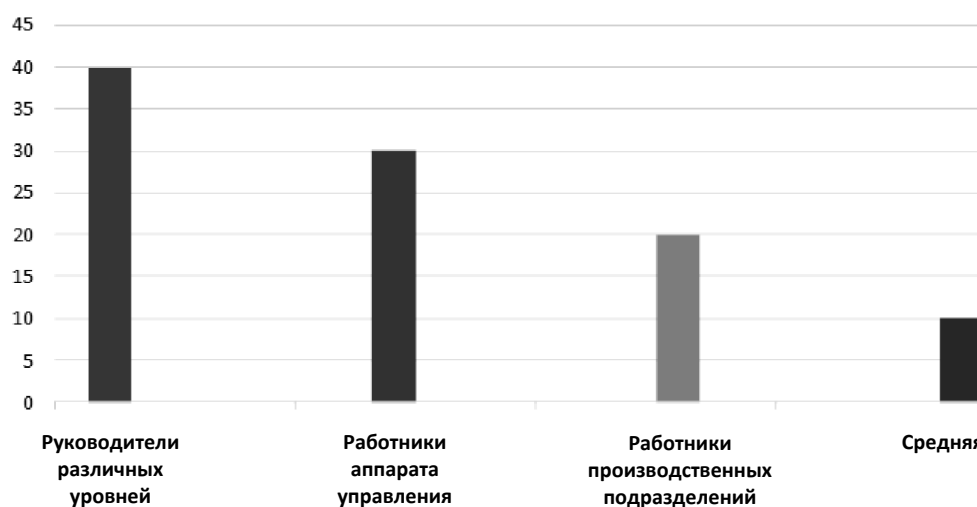


Рис. 1. Рейтинговая оценка профиля корпоративной культуры АО «АПК «Орловская Нива»

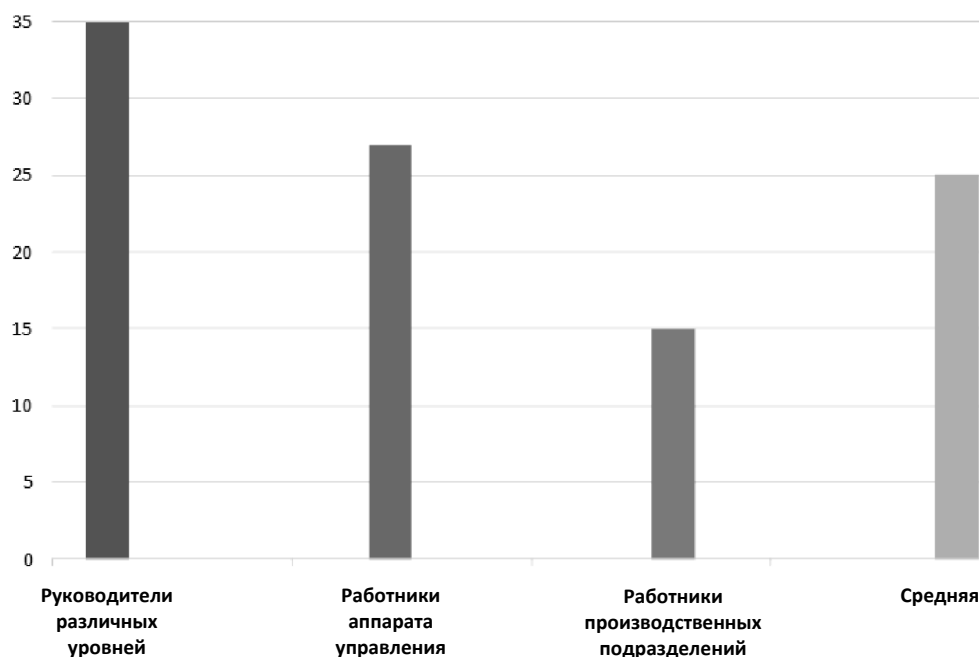


Рис. 2. Рейтинговая оценка профиля корпоративной культуры ООО «Знаменский СГЦ» и ООО «Мираторг-Орел»

рата управления, работниками производственных подразделений общего стиля лидерства в организации, понимания ее объединительной сути, подходов к управлению наемными работниками, стратегических целей и критериев успеха предприятия [9]. Полученная информация может быть использована руководством этих компаний при принятии управленческих решений, корректировки системы стимулирования труда, оптимизации методов управления персоналом. Существенной положительной характеристикой методики является простота и скорость ее применения, а также наглядность.

В процессе проведения анкетирования были также обнаружены недостатки метода OCAI. Так, большинство респондентов испытывали трудности с рейтинговой оценкой представленных в анкете факторов, отмечали, что давать оценку в процентах достаточно трудно. Существование таких трудностей ставит точность рейтинговых оценок под сомнение, а поэтому использование при анкетировании балльных оценок является более уместным. Кроме того, анкета охватывает лишь небольшой перечень важных характеристик корпоративной культуры, поэтому такая методика, по нашему мнению, не может считаться комплексной и достаточно глубокой.

Так как корпоративная культура важна не сама по себе, а в связи с ее влиянием на формирование долгосрочной экономической эффективности, то

высокий уровень экономического развития предприятия невозможен без высокого уровня развития культуры. Поэтому считаем, что эти моменты должны обязательно найти свое отражение в методике ее оценки. Также существенным недостатком данной методики, по нашему мнению, является то, что она не дает ответа на вопрос о том, каков уровень развития корпоративной культуры, не дает возможности осуществлять сравнительную оценку отдельных предприятий.

Интересно рассмотреть оценку важности влияния корпоративной культуры на эффективность управления компанией с точки менеджмента высшего и среднего звена. Респонденты, принявшие участие в опросе (сотрудники достаточно крупных компаний АО «АПК «Орловская Нива», ООО «Мираторг-Орёл» и ООО «Знаменский СГЦ»), представляли отрасль сельского хозяйства. Линейные менеджеры составили 68 %, руководители высшего звена – 31 % от общего количества опрошенных.

Целью исследования было выявление мнения руководителей по поводу влияния уровня корпоративной культуры на эффективность управления деятельностью предприятия (рис. 3).

Подавляющее большинство респондентов (86 %) утвердительно ответили на вопрос о существовании корпоративной культуры на предприятии. При этом 58,1 % удостоверили факт создания лидерами корпоративной культуры, 15 % затруднились ответить на этот вопрос, а около 30 %

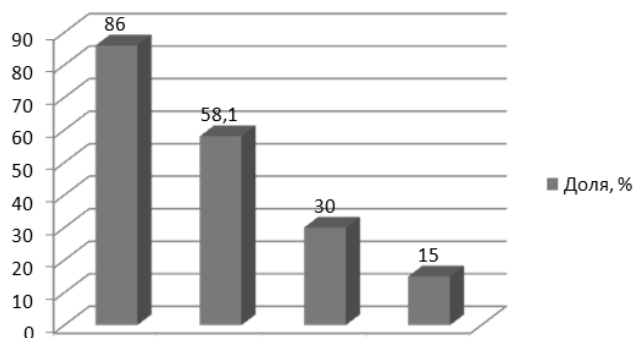


Рис. 3. Выявление мнения руководителей по поводу влияния уровня корпоративной культуры на эффективность деятельности

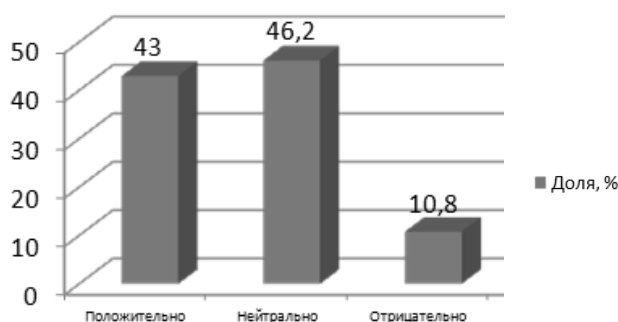


Рис. 4. Оценка уровня эффективности корпоративной культуры

опрошенных закрепили отсутствие целеустремленных действий по формированию корпоративной культуры в организации. Корпоративную культуру своей организации респонденты проанализировали в основном либо позитивно (43 %), либо нейтрально (46,2 %), однако 10,8 % всё же негативно (рис. 4).

Большинство (63,4 %) опрошенных считает, что уровень корпоративной культуры влияет на эффективность управления предприятием позитивно, 11,8 % – негативно и 24,8 % – никак не влияет (рис. 5).

Итак, подводя общий итог исследованию, считаем необходимым выделить следующее.

Результаты деятельности любого предприятия необходимо связывать с уровнем развития его корпоративной культуры, поскольку она является важным фактором повышения конкурентоспособности организации.

В ходе исследований влияния управленческого развития и корпоративной культуры на деятельность АО «АПК «Орловская Нива», ООО «Мираторг-Орел» и ООО «Знаменский СГЦ» наблюдается значительное влияние этих понятий на стратегическое развитие рассматриваемых предприятий.

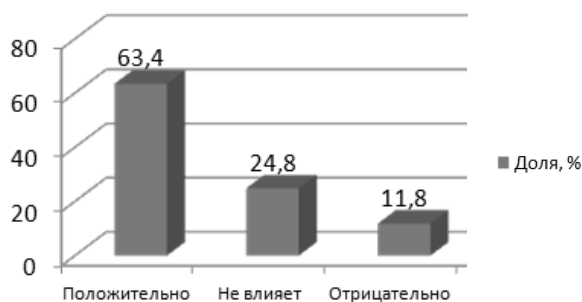


Рис. 5. Оценка влияния уровня корпоративной культуры на эффективность управления

Конечно, корпоративная культура не единственный сегмент для увеличения результативности деятельности организации. В целом же, как показывают итоги проведенного исследования, в настоящее время ситуация, которая сформировалась в ООО «Знаменский СГЦ», требует использования этой организацией качественно новых, инновационных подходов и методов управления и формирования корпоративной культуры, для обеспечения конкурентоспособности.

В работе был проведен анализ влияния уровня корпоративной культуры на мотивацию трудовой деятельности: структуру мотивационного ядра, типы мотивации работников. В ООО «Знаменский СГЦ», по нашему мнению, главенствующую роль должно занять стратегическое корпоративное управление, которое считается одним из современных подходов адаптации к среде, обеспечению конкурентоспособности и длинному успеху организации. В данный момент имеет место много подходов к определению стратегии управления организации, и этот выбор чаще всего обладает субъективными признаками. Определение эффективной стратегии корпоративного управления ООО «Знаменский СГЦ», как и любой иной организации, требует комплексного, системного подхода. И как раз данным подходом, на наш взгляд, является подход, основанный на сбалансированной системе показателей. По нашему мнению, в ООО «Знаменский СГЦ» возникли все предпосылки для стратегического корпоративного управления этим предприятием с помощью интегрированного метода сбалансированной системы показателей (ССП) для решения актуальных проблем системы управления и повышения уровня корпоративной культуры. Предлагаемый нами метод совмещает в себе преимущества имеющихся методов управления и ликвидирует их недочеты, не требует карди-

нальной перестройки всей системы управления на предприятии, а предполагает ее модернизацию за счет установления взаимосвязи с подсистемами управления.

В нашем исследовании мы предложили принципиально новый подход к оценке корпоративной культуры – через призму экономического понима-

ния самого явления корпоративной культуры. Только системный подход к управлению предпринимательскими структурами, рассмотрение их во взаимодействии со всеми «стейкхолдерами» дает основу для наиболее полной и точной оценки влияния корпоративной культуры на деятельность этих структур.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Plotnikov V., Vertakova Y., Polozhentseva Y. Methods of detecting imbalances in the structure and dynamics of socio-economic system // 2nd International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences & Arts (SGEM 2015). – 2015. – P. 821–828.

2. Цуркан М. В. Анализ региональных практик инициативного бюджетирования / М. В. Цуркан // Научно-исследовательский финансовый институт. Финансовый журнал. – 2017. – № 3. – С. 126.

3. Цуркан М. В. Развитие социальной инфраструктуры муниципальных образований в рамках программы поддержки местных инициатив / М. В. Цуркан // Вестник Тверского гос. ун-та. Сер.: Экономика и управление. – 2013. – № 20. – С. 76–81.

4. Полянин А. В. Тенденции и прогнозы экономического роста для российской экономики : региональный аспект / А. В. Полянин, И. А. Докукина // Среднерусский вестник общественных наук. – 2017. – Т. 12. – № 3. – С. 53–63.

5. Меркулов А. В. Информационное обеспечение системы публичного управления с учетом современных

вызовов и угроз / А. В. Меркулов, И. Л. Авдеева, Т. А. Головина // Среднерусский вестник общественных наук. – 2018. – Т. 13. – № 1. – С. 153–165.

6. Макарова Ю. Л. Специализированные технологические центры как экономическая основа развития инфраструктуры предпринимательской деятельности / Ю. Л. Макарова, А. В. Полянин // Среднерусский вестник общественных наук. – 2015. – № 2 (38). – С. 157–163.

7. Докукина И. А. Методика оценки предпринимательской активности / И. А. Докукина, А. В. Графов, М. А. Власова // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 2–1 (79). – С. 409–411.

8. Вертакова Ю. В. Моделирование инвестиционного потенциала устойчивого развития города / Ю. В. Вертакова, М. Л. Мошквич // Экономика и управление. – 2011. – № 10 (72). – С. 34–37.

9. Головина Т. А. Методика управления рисками в условиях экономической неопределенности / Т. А. Головина // Экономический анализ : теория и практика. – 2011. – № 27. – С. 30–36.

*Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС*

*Central Russian Institute of Management, Branch of RANEPA*

*Полянин А. В., декан факультета «Государственное, муниципальное управление и экономика народного хозяйства», профессор кафедры «Менеджмент и государственное управление»*

*E-mail: polyanin.andrei@yandex.ru*

*Тел.: +7 (4862) 71-49-13*

*Докукина И. А., доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление»*

*E-mail: irenalks@mail.ru*

*Тел.: +7 (4862) 71-49-13*

*Макарова Ю. Л., доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление»*

*E-mail: makarovorel@yandex.ru*

*Тел.: +7 (4862) 71-49-13*

*Polyanin A. V., Dean of the Faculty of State, Municipal Management and Economy of the National Economy, Professor of the Management and Public Administration Department*

*E-mail: polyanin.andrei@yandex.ru*

*Тел.: +7 (4862) 71-49-13*

*Dokukina I. A., Associate Professor of the Management and Public Administration Department*

*E-mail: irenalks@mail.ru*

*Тел.: +7 (4862) 71-49-13*

*Makarova Yu. L., Associate Professor of the Management and Public Administration Department*

*E-mail: makarovorel@yandex.ru*

*Тел.: +7 (4862) 71-49-13*