

УДК 332.14

## УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ МОНОГОРОДОВ

Ольга Д. Угольникова<sup>1, @</sup>

<sup>1</sup> Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 191023, Россия, г. Санкт-Петербург, ул. Садовая, 21

@olga\_ugolnikova@mail.ru

Поступила в редакцию 29.01.2018. Принята к печати 12.03.2018.

**Ключевые слова:** моногород, инновационная инфраструктура, информационная экспертно-консультационная инфраструктура, проектный офис.

**Аннотация:** Предмет работы – элементы системы развития моногородов. Цель – описание модели системы развития моногородов, обеспеченной элементами инновационной инфраструктуры. Основа методологии работы – концепции С. Паркинсона, Х. Такеучи, Й. Шумпетера. Область применения результатов работы – российские моногорода, отнесенные к категории с наиболее сложной экономической ситуацией.

Результатом работы являются рекомендации по формированию инновационной инфраструктуры моногородов, что приведет к повышению их конкурентоспособности, переходу из категории с наиболее сложной социально-экономической ситуацией в категорию управляемого риска.

Вывод состоит в необходимости создания инфраструктуры инновационного развития моногорода с ресурсным центром подготовки кадров (проектный офис с учреждением дополнительного образования, центром стандартизации квалификаций, методическим центром взаимодействия образовательных учреждений и предприятий моногорода) и информационной экспертно-консультационной инфраструктурой (проектный офис инновационного развития и предпринимательства с отделами коуч- и форсайтного управления, центром стандартизации и центром инвестиционно-инновационного развития, инновационно-коммуникационная площадка, консорциум бизнес-инкубаторов). Разработанная модель служит для эффективного управления социально-экономическим развитием моногородов.

**Для цитирования:** Угольникова О. Д. Управление социально-экономическим развитием моногородов // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2018. № 1. С. 166–171. DOI:10.21603/2500-3372-2018-1-166-171.

Негативные тенденции социально-экономического развития российских моногородов привлекли внимание власти, общественности начиная с 2009 г. Спад производства и спроса продукции градообразующих предприятий, рост безработицы в связи с высвобождением их работников, резкое снижение деловой активности в моногородах стали проблемами на длительный промежуток времени. В 2009 г. премьер-министр РФ дал поручение подготовить федеральную программу поддержки моногородов. В задачи программы входила активизация работы на местах по созданию новых рабочих мест вне градообразующих предприятий. Базовой моделью поддержки моногородов стали диверсификация градообразующего предприятия; утверждение крупных инвестиционных проектов; массовая поддержка малого и среднего бизнеса. Администрации моногородов разрабатывали Комплексные инвестиционные планы модернизации (КИП), и в течение 2011 г. и 2012 г. на экспертизу были поданы 38 проектов диверсификации монопрофильных экономик. Данная программа была завершена в 2013 г., не принеся значимых результатов, а центр тяжести обеспечения стабильности развития моногородов был перенесен в регионы их расположения.

Усилия региональных властей по диверсификации экономики в последующий период были связаны с реализацией КИП, стратегий социально-экономического развития моногородов, а также согласованием стратегий региональ-

ного и муниципального развития. Зачастую параллельно с деятельностью владельцев градообразующих предприятий по оптимизации производства шли активные поиски инвесторов для привлечения к реализации проектов территориального развития на условиях софинансирования. При этом негативные явления в социальных процессах ввиду закрытия, приостановки или сокращения деятельности градообразующих предприятий продолжали нарастать. Скрытая безработица, рост оттока молодого, трудоспособного населения, высокопрофессиональных кадров, снижение предпринимательской и бизнес-активности, срыв сроков, объемов строительства и запуска «якорных» производств, отсутствие планов по переобучению новым специальностям, приток значительного числа мигрантов и сельского населения, разрушение городской и трудовой культуры. Перечень монопрофильных муниципальных образований, утвержденный и классифицированный в 2014 г., расширился до 319 [1].

На федеральном уровне в 2015 г. были приняты нормативно-правовые акты, направленные на снижение действия негативных факторов [2]. В числе других решений – оказание поддержки проектам высокотехнологичного экспорта, импортозамещения, обеспечение условий для внедрения модели высокой конкурентоспособности моногородов при сохранении их природных, социальных и культурно-исторических ресурсов. Новым инструментом развития моно-

городов был выбран проектный офис по реализации инвестиционных проектов в моногородах. Функция этого офиса была возложена на НКО «Фонд развития моногородов» (ФРМ). Помимо инвестиционной поддержки малого и среднего бизнеса моногородов был сделан акцент на роли инноваций и развитии человеческого капитала.

Перенесение в тот период ответственности за результат социально-экономического развития моногородов на региональные власти также не привело к ожидаемым результатам, а выявило другую проблему – неготовность региональных команд для этих решений. По-нашему мнению, это было связано с несоответствием имеющихся стратегий социально-экономического развития регионов, моногородов, расположенных на их территории, требованиям времени, отсутствием взаимоувязки этих документов, а также с проблемами планирования и прогнозирования инновационного развития территорий. Такую же неготовность, но связанную с действием других факторов, продемонстрировали местные власти моногородов.

Важным фактором инновационного развития региона является уровень его обеспеченности объектами инновационной инфраструктуры. Инфраструктура знаний развита в моногородах на достаточном уровне, если принять во внимание количество общеобразовательных, профессиональных образовательных организаций (школьное образование, ПТУ, колледжи, техникумы), связанных с ними организаций дополнительного и дополнительного профессионального образования. Строительство в моногородах бизнес-инкубаторов, организация индустриальных парков на базе объединения «якорных» производств» по ряду принципов, открытие технологических центров формируют производственно-технологическую инфраструктуру моногородов. И это формирование проходит активно, особенно в условиях предпочтений для инвесторов ТОСЭР и высокой заинтересованностью моногородов приобрести статус территории опережающего социально-экономического развития.

Фонд Бортника, РВК, Фонд развития моногородов (ФМР) представляют финансовую инновационную инфраструктуру и способствуют привлечению инвестиций, финансированию, например, для создания объектов инженерной инфраструктуры, инвестиционных проектов и т. д., как в случае ФРМ. По данным ФМР, 100 российских моногородов из 319 находятся в социально-экономической ситуации, классифицируемой как наиболее сложная. Ориентируясь на классифицирующий показатель «управляемый риск», в период с 2020 г. количество моногородов, относящихся к категории управляемого риска, составит не менее 6 моногородов [3]. Таким образом, в стратегии устойчивого социально-экономического развития моногородов должно быть учтено как одно из направлений – стратегия управления рисками, включая идентификацию рисков, их оценку и управление.

Отметим, что средства ФРМ частично направляются на подготовку и формирование управленческих команд. Одним из показателей эффективности деятельности Фонда был установлен показатель «Количество человек, прошедших обучение управлению проектами», и его числовое значение составило 50 человек (2015 г.). Другими показателями в последующие 2016–2017 гг. были установлены «Количество созданных рабочих мест» (250 и 2000 соответственно) и «Количество моногородов, получивших поддержку за счет субсидии, перешедших из категории моно-

городов с наиболее сложной социально-экономической ситуацией в иные категории» (0 и 1 соответственно) [3]. Эти цифры вызывают вопрос об эффективности ФРМ, хотя следует согласиться, что для достижения высоких показателей необходима активность администрации, бизнес-общества и населения моногородов.

На текущем этапе резко ощущается недостаток высокоэффективных кадров по управлению развитием объектов экономики на всех уровнях (микро-, мезо-, макро-), включая управление экономикой и социальным развитием моногородов. Согласно представленной на официальном сайте схеме работы проектного офиса ФРМ – структурного элемента бизнес-модели Фонда, проектный офис осуществляет мониторинг, координацию программы «Комплексное развитие моногородов», обеспечивает соблюдение единых методологических подходов управления, развитие системы обмена знаниями и информацией. Среди существующих представлен продукт Фонда «Обучение управленческих команд» для всех моногородов, любого сегмента матрицы моногородов.

В связи с отсутствием описания модели предоставления данного продукта выскажем свое видение ее возможной формы и связей с акторами экономической деятельности моногорода. Дефицит управленческих кадров, обладающих компетенциями управления, необходимыми не только в условиях резкого повышения конкурентоспособности других субъектов экономики, но и учета различных рисков, связанных с особенностями монопрофильных территорий, может быть минимизирован через формирование в моногородах особых типов инновационной инфраструктуры – информационной и экспертно-консалтинговой. Она содержит следующие элементы: консалтинговые и коучинговые центры, центры трансфера технологий. Образовательный аспект, наиболее учтенный в части инфраструктуры знаний, в данном случае расширяется через создание ресурсных центров подготовки кадров инновационных производств моногородов; проектного офиса инновационного развития производства и предпринимательства. Рассмотрим подробнее особенности элементов инновационной инфраструктуры моногородов.

### 1. Создание ресурсного центра подготовки кадров

В целях повышения качества управления развитием моногородов в современных условиях высокой конкуренции предлагается создание ресурсно-образовательного центра. Это позволит обеспечить опережающее развитие экономики моногородов. Ресурсный центр включает свой проектный офис; учреждение дополнительного образования; центр стандартизации квалификаций; методический центр взаимодействия образовательных учреждений и предприятий моногорода (рис. 1).

Предложенный подход к управлению опережающим развитием моногородами с использованием технологий проектного управления является широко применяемым в самых различных отраслях. Его преимуществом является учет влияния на процессы управления факторов постоянно меняющейся внешней среды. Ниже дано описание элементов ресурсного центра. Взаимосвязи этого центра с субъектами экономической деятельности моногорода указаны на рисунке 2.

Центральный элемент модели – проектный офис, создаваемый для эффективного управления ресурсным центром.

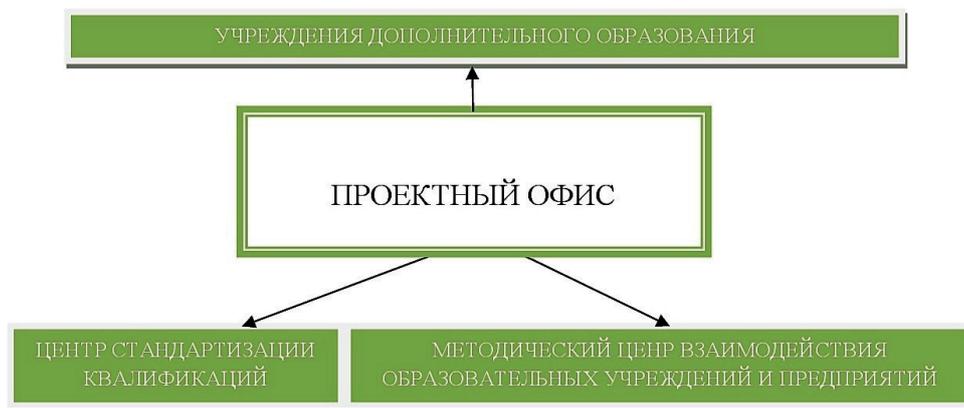


Рис. 1. Модель ресурсного центра [4]  
 Fig. 1. Resource Center Model [4]

Функции проектного офиса: интеграция органов власти и организаций для создания единой программы производственно-кадрового инновационного развития моногорода; планирование и координация деятельности учреждений дополнительного образования, центра стандартизации квалификаций, методического центра взаимодействия образовательных учреждений и предприятий моногорода; разработка прогнозов технико-технологического развития, реко-

мендаций по инициированию, внедрению, продвижению, привлечению инновационных технологий в моногород.

Руководство проектным офисом осуществляется коллегиальным органом, включающим представителей организаций, органов власти, общественности моногорода. Деятельность проектного офиса регламентируется нормативно-правовым актом (Положением).

Для подготовки высококвалифицированных специалистов для инновационной экономики моногорода создаются (при-



Рис. 2. Взаимосвязи ресурсного центра с субъектами экономической деятельности моногорода [4]  
 Fig. 2. Interconnections between the resource center and the subjects of economic activity of a single-industry city [4]

влекаются) учреждения дополнительного образования. Они не конкурируют, а расширяют, дополняют предмет деятельности ПО ФРМ. Функции учреждения дополнительного образования проектного офиса: профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации, в том числе с учетом инновационной компоненты; курсы по формированию недостающих компетенций, включая компетенции по инновационным направлениям деятельности; развитие компетенций работников в соответствии с требованиями заказчиков к качеству персонала.

Систематизация и легитимизация профессиональных требований организаций к персоналу с учетом их планов и программ опережающего технологического развития (на микроуровне), а также инновационного развития моногорода осуществляется в Центре стандартизации квалификаций. Организационно Центр может входить в состав проектного офиса. К его функциям относятся подготовка профессиональных стандартов по определенным профессиям (должностям) для организаций моногорода с учетом опережающего технико-технологического развития; регистрация профессиональных стандартов по определенным профессиям (должностям) в Министерстве труда и социальной защиты РФ.

С целью приведения в соответствие содержания обучения к требованиям организаций к персоналу создается Методический центр взаимодействия образовательных учреждений и организаций моногорода. Он также входит в проектный офис. К его функциям отнесены участие в государственных аттестационных испытаниях выпускников в качестве представителей работодателей; участие в разработке учебных планов и образовательных программ образовательных учреждений для их согласования с требованиями работодателей; организация и руководство практиками, стажировками обучающихся в организациях моногорода, в том числе с целью формирования компетенций, относящихся к инновационной деятельности; формирование реестра инноваций; разработка методических материалов по подготовке высококвалифицированных кадров на основе прогнозов технико-технологического развития с учетом стратегии регионального и муниципального развития.

Функционирование Ресурсного центра включает такие аспекты деятельности, как разработка прогнозов, профессиональных стандартов, формирование методологической базы, реестра методик и др. Особенность деятельности базируется на требовании инновационного развития моногорода в целях обеспечения конкурентоспособности его экономики, стабильности социально-экономического развития, высокого качества жизни населения, формирования производственной и общественной активностей. Ресурсный центр обеспечивает разработку прогнозов муниципального технико-технологического развития; профессиональных стандартов, направленных на систематизацию требований к квалификации опережающего, инновационного развития; разработку и подбор методических материалов для профессиональной подготовки специалистов с новыми технико-технологическими компетенциями и инновационным мышлением; инфраструктурные условия формирования компетенций, соответствующих требованиям инновационного и опережающего развития, повышения компетентности выпускников образовательных учреждений; формирование в образовательном учреждении

дополнительного образования необходимых компетенций опережающего, инновационного развития.

В центре предусмотрена подготовка к инновационной предпринимательской деятельности. Работа всех подразделений осуществляется на основе договоров подряда. Требуемые для запуска проектного офиса инвестиции могут быть привлечены из частных источников, а также путем участия в государственных программах, грантах, конкурсах.

Ресурсный центр подготовки кадров для экономики моногородов на основе инновационных подходов имеет предысторию. Его модель была обсуждена, апробирована в рамках научно-исследовательских работ совместно с компаниями, реализующими деятельность в СНГ. Данная модель была представлена на «Научных неделях» университета Saxion и технопарка Кенигспарк (Нидерланды) в лекциях автора статьи. Ресурсный центр данного типа является прообразом образовательного учреждения, где для моногородов, реализующих инновационные проекты, готовятся кадры, проходят переподготовку высвобождающиеся специалисты и работники градообразующих предприятий, жители моногорода, специалисты из других регионов, моногородов, желающие пройти обучение в дистанционном режиме.

## **2. Создание информационной экспертно-консультационной инфраструктуры инновационного развития моногорода**

Указанная инфраструктура включает свой проектный офис инновационного развития и предпринимательства, осуществляющий стратегическое планирование, координацию акторов экономических отношений, их интеграцию. Офис включает специальные отделы: коуч- и форсайтного управления развитием моногорода. В этот проектный офис входит Центр стандартизации, создаваемый с участием администрации, научно-образовательных учреждений, градообразующего и иных предприятий моногорода для разработки нормативных документов, технических стандартов, регламентов, технологических карт формирования баз данных и знаний в инновационной сфере, реестра инновационного оборудования. Центр проводит экспертизу и оценку эффективности созданного инновационного продукта, оборудования, инновационных технологий, разрабатывает технологические стандарты инновационной продукции, получает свидетельства на инновационные продукты и технологии. Как особый структурный элемент информационной экспертно-консультационной инфраструктуры рассматривается инновационно-коммуникационная площадка. Она организуется в сети интернет. В ее рамках проводятся форумы, выставки, конкурсы инновационных идей, осуществляется обмен ресурсами по методам краудсорсинга, фандрайзинга, инноватики. Может быть инициировано проведение ежегодного Форума российских моногородов в конкретном моногороде. Управление инновационно-коммуникационной площадкой осуществляется из проектного офиса инновационного развития и предпринимательства.

В целях диверсификации экономики каждому из моногородов в 2010–2012 гг. было рекомендовано включать в КИП создание бизнес-инкубатора. На большие проблемы бизнес-инкубаторов моногородов указывали участники научно-практических мероприятий в Санкт-Петербурге [5; 6]. Вопросы развития инновационных процессов, сотрудничества региональных центров и моногородов, муниципалите-

тов в области предпринимательской активности остаются актуальными. Но именно бизнес-инкубаторы остаются традиционно начальными площадками активности данного вида. Мы предлагаем дополнить их структуру рядом элементов: это сектор реализации специальной концепции развития инновационного предпринимательства; сектор организации, разработки и ведения реестра инновационных разработок молодежных стартапов; проектный офис инновационного предпринимательства; подразделение «Молодежный бизнес-инкубатор» с созданием учебных фирм, бизнес-команд, проведением тренингов по технологии модернизационного коучинга; самостоятельная группа коучей, специализирующейся на технологии, адаптированной к формированию предпринимательского мышления с раннего школьного возраста; сектор коммуникаций с российскими университетскими и бизнес-инкубаторами других моногородов. Одним из направлений работы сектора рассматривается привлече-

ние молодых предпринимателей к бизнес-партнерству, иным видам сотрудничества с перспективой создания межрегионального Консорциума бизнес-инкубаторов с участием бизнес-инкубаторов моногородов. Автор имеет большой опыт организации такой работы [7; 8].

В проектный офис инновационного развития и предпринимательства входит Центр инвестиционно-инновационного развития. Он создается с участием администрации моногорода, взаимодействует с банками, страховыми компаниями, инвестиционными и венчурными фондами, крупными промышленными группами. Центр разрабатывает инвестиционные проекты для их направления в ФРМ, частным инвесторам, Оргкомитеты конкурсов по участию в госпрограммах для получения бюджетного финансирования. Разработанная и представленная в данной работе модель служит для эффективного управления социально-экономическим развитием моногородов [9; 10].

### Литература

1. О внесении изменений в перечень монопрофильных муниципальных образований РФ (моногородов), утв. распоряжением Правительства РФ от 29.07.2014 № 1398-р. Распоряжение Правительства РФ от 16.04.2015 № 668-р. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_178479/f62ee45faefd8e2a11d6d88941ac66824f848bc2/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_178479/f62ee45faefd8e2a11d6d88941ac66824f848bc2/) (дата обращения: 27.01.2018).
2. Об утверждении плана первоочередных мероприятий по обеспечению устойчивого развития экономики и социальной стабильности в 2015 году. Распоряжение Правительства РФ от 27.01.2015 № 98-р. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_174635/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_174635/) (дата обращения: 27.01.2018).
3. Фонд развития моногородов: официальный сайт. Режим доступа: <http://www.frmrus.ru/work/> (дата обращения: 27.01.2018).
4. Угольников О. Д., Пастухов А. Л. Создание инновационной инфраструктуры старопромышленных моногородов // Инновационное развитие старопромышленных моногородов: от идеи к реализации / под ред. О. Д. Угольниковой, А. Д. Ризова, А. Л. Пастухова, В. В. Угольникова, Д. В. Бураяка, Е. А. Тимошенко. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2016. С. 49–60.
5. Круглый стол с международным участием «Развитие молодежной бизнес-среды в сфере услуг. Университетский опыт». 27.12.2013. Режим доступа: <http://spbsseu.ru/%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8/kruglyy-stol-s-mezhdunarodnym-uchastiem-razvitie-molodezhnoy-biznes-sredy-v-sfere-uslug-univ.html> (дата обращения: 27.01.2018).
6. Интеграция межкультурного, информационно-коммуникационного, образовательного и бизнес-пространства / ред. и сост. Г. Д. Дроздов, О. Д. Угольникова. СПб.: Изд-во СПбГУСЭ, 2013. 235 с.
7. В СПбГУСЭ открыт молодежный бизнес-инкубатор. 04.10.2013. Режим доступа: <http://unecon.ru/ad/v-spbguse-otkryt-molodezhnyu-biznes-inkubator> (дата обращения: 27.01.2018).
8. Угольников О. Д., Шарафутдинова Л. Р. Университетские бизнес-инкубаторы: новые модели управления // Экономическая наука сегодня. 2014. № 2. С. 250–255.
9. Угольников О. Д., Базен Ж., Бийлевельд П., Коупман Р., Ризов А. Д., Угольников В. В. Социально-экономические проблемы моногородов. СПб.: Изд-во СПбГУСЭ, 2012. 159 с.
10. Угольников О. Д., Петров А. П., Угольников В. В. Инновационная экономика: региональные кластерные инициативы. СПб.: Изд-во СПбГУСЭ, 2010. 191 с.

## MANAGEMENT OF SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF MONOTOWNS

*Olga D. Ugolnikova*<sup>1</sup>.@

<sup>1</sup> St. Petersburg State Economic University, 21, Sadovaia St., Saint-Petersburg, Russia, 191023

@ [olga\\_ugolnikova@mail.ru](mailto:olga_ugolnikova@mail.ru)

Received 29.01.2018. Accepted 12.03.2018.

**Keywords:** monotowns, innovation infrastructure, information expert and consulting infrastructure, project office.

**Abstract:** The current research features some elements of the monotown development system. The research objective is a model description of the monotown development system provided by the elements of the innovation infrastructure. The conceptual basis of the work methodology is shaped by the works of S. Parkinson, H. Takeuchi, J. Schumpeter. The results can be applied to solve the problems of Russian monotowns that belong to the category of monotowns with the most difficult economic situation.

The research resulted in a series of recommendations on the formation of innovative infrastructure for monotowns, which may lead to an increase in the competitiveness of monotowns and to their transition from a category with the most difficult socio-economic situation to a managed risk category.

The conclusion is that it is necessary to create an infrastructure for the innovative development of monotowns. It is necessary to set up a resource center for personnel training (a project office for additional education, a center for standardization of qualifications, a methodological center for interaction between educational institutions and monotown organizations). It should involve an information expert and consulting infrastructure (project office of innovation development and entrepreneurship with departments of coach and foresight management, standardization center and the center of investment and innovation development, innovation and communication platform, consortium of business incubators, etc.). The model in question provides an effective management of the socio-economic development of monotowns.

**For citation:** Ugol'nikova O. D. Upravlenie sotsial'no-ekonomicheskim razvitiem monogorodov [Management of Social and Economic Development of Monotowns]. *Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic Sciences*, no. 1 (2018): 166–171. DOI:10.21603/2500-3372-2018-1-166-171.

### References

1. *O vnesenii izmenenii v perechen' monoprofil'nykh munitsipal'nykh obrazovaniy RF (monogorodov), utv. rasporyazheniem Pravitel'stva RF ot 29.07.2014 № 1398-r* [On introducing amendments to the list of single-profile municipal entities of the Russian Federation (mono-cities) approved by the RF Government Decree No. 1398-r dated July 29, 2014]. Order of the Russian Federation Government of 16.04.2015 No. 668-r. Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_178479/f62ee45faefd8e2a11d6d88941ac66824f848bc2/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_178479/f62ee45faefd8e2a11d6d88941ac66824f848bc2/) (accessed 27.01.2018).
2. *Ob utverzhdenii plana pervoocherednykh meropriyatii po obespecheniiu ustoichivogo razvitiia ekonomiki i sotsial'noi stabil'nosti v 2015 godu* [On approval of the plan of priority measures to ensure sustainable development of the economy and social stability in 2015]. Order of the Russian Federation Government of 27.01.2015 No. 98-r (revision of 16.07.2015). Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_174635/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_174635/) (accessed 27.01.2018).
3. *Fond razvitiia monogorodov* [Fund for development of single-industry towns]. Available at: <http://www.frmrus.ru/work/> (accessed 27.01.2018).
4. Ugol'nikova O. D., Pastukhov A. L. Sozdanie innovatsionnoi infrastruktury staropromyshlennykh monogorodov [Creation of the innovation infrastructure of old industrial monocities]. *Innovatsionnoe razvitie staropromyshlennykh monogorodov: ot idei k realizatsii* [Innovative development of old industrial monocities: from idea to realization]. Ed. Ugol'nikova O. D., Rizov A. D., Pastukhov A. L., Ugol'nikov V. V., Buriak D. V., Timoshchenko E. A. Saint-Peterburg: Izd-vo SPbGEU, 2016, 49–60.
5. *Kruglyi stol s mezhdunarodnym uchastiem «Razvitie molodezhnoi biznes-sredy v sfere uslug. Universitetskii opyt»* [Round table with international participation «Development of the youth business environment in the service sector. University experience»]. 27.12.2013. Available at: <http://spbsseu.ru/kruglyy-stol-s-mezhdunarodnym-uchastiem-razvitie-molodezhnoy-biznes-sredy-v-sfere-uslug-univ.html> (accessed 27.01.2018).
6. *Integratsiia mezhkul'turnogo, informatsionno-kommunikatsionnogo, obrazovatel'nogo i biznes-prostranstva* [Integration of intercultural, information-communication, educational and business space]. Ed. and comp. Drozdov G. D., Ugol'nikova O. D. Saint-Peterburg: Izd-vo SPbGUSE, 2013, 235.
7. *V SPbGUSE otkryt molodezhnyi biznes-inkubator* [A youth business incubator is opened at the Saint-Petersburg State University]. 04.10.2013. Available at: <http://unecon.ru/ad/v-spbguse-otkryt-molodezhnyy-biznes-inkubator> (accessed 27.01.2018).
8. Ugol'nikova O. D., Sharafutdinova L. R. Universitetskie biznes-inkubatory: novye modeli upravleniia [University business-incubators: new management models]. *Ekonomicheskaya nauka segodnia = Economic science today*, no. 2 (2014): 250–255.
9. Ugol'nikova O. D., Bazen Zh., Biilevel'd P., Koupman R., Rizov A. D., Ugol'nikov V. V. *Sotsial'no-ekonomicheskie problemy monogorodov* [Socio-economic problems of single-industry towns]. Saint-Peterburg: Izd-vo SPbGUSE, 2012, 159.
10. Ugol'nikova O. D., Petrov A. P., Ugol'nikov V. V. *Innovatsionnaya ekonomika: regional'nye klasternye initsiativy* [Innovative economy: regional cluster initiatives]. Saint-Peterburg: Izd-vo SPbGUSE, 2010, 191.