

ISSN 2078-5852

Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет

**ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА СЕРВИСА:  
ЭКОНОМИКА, СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА,  
ТЕХНОЛОГИИ**

Научный рецензируемый журнал

№ 4 (38)

2018

## РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

**Карлик А.Е.**, заведующий кафедрой экономики и управления предприятиями и производственными комплексами Санкт-Петербургского государственного экономического университета (г. Санкт-Петербург), д-р экон. наук, профессор, *председатель совета*;

**Булат Р.Е.**, профессор кафедры тактики и общевойенных дисциплин военного института (инженерно-технического) Военной академии материально-технического обеспечения имени генерала армии А.В. Хрулёва (г. Санкт-Петербург), д-р пед. наук, доцент;

**Быстрянец С.Б.**, профессор кафедры международных отношений, истории и политологии Санкт-Петербургского государственного экономического университета (г. Санкт-Петербург), д-р социолог. наук, доцент;

**Вертакова Ю.В.**, заведующая кафедрой региональной экономики и менеджмента Юго-Западного государственного университета (г. Курск), д-р экон. наук, профессор;

**Гончаров С.А.**, заведующий кафедрой ЮНЕСКО «Образование в поликультурном обществе» Российского государственного педагогического университета имени А.И. Герцена (г. Санкт-Петербург), д-р филолог. наук, профессор;

**Григорьев В.И.**, заведующий кафедрой физической культуры Санкт-Петербургского государственного экономического университета (г. Санкт-Петербург), д-р пед. наук, профессор;

**Елисеева И.И.**, директор Социологического института Российской академии наук (г. Санкт-Петербург), член-корреспондент РАН, д-р экон. наук, профессор;

**Каныгин Г.В.**, заведующий сектором теории и методологии Социологического института Российской академии наук (г. Санкт-Петербург), д-р социолог. наук;

**Караганчу А.В.**, профессор Университета Лучиан Блага (Румыния, г. Сибиу), д-р экон. наук, профессор;

**Курбанов А.Х.**, профессор кафедры материального обеспечения Военной академии материально-технического обеспечения имени генерала армии А.В. Хрулёва (г. Санкт-Петербург), д-р экон. наук, доцент

## ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

**Плотников В.А.**, профессор кафедры общей экономической теории и истории экономической мысли Санкт-Петербургского государственного экономического университета (г. Санкт-Петербург), д-р экон. наук, профессор

Точка зрения редакции может не совпадать с мнениями авторов статей. Ответственность за достоверность приводимых статистических данных, фактов, ссылок на источники несут авторы статей.

Все публикуемые в журнале материалы проходят обязательное рецензирование. В публикации автору может быть отказано в случае отрицательной рецензии либо несоответствия материала профилю издания, что определяется отсутствием экспертов в предметной области статьи в составе рецензентов. В переписку с авторами отклоненных рукописей редакция не вступает, присланные материалы не возвращаются. При перепечатке материалов ссылка на журнал «Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии» обязательна.

Индексация:

- статьи журнала включаются в Российский индекс научного цитирования (*РИНЦ*), доступный в Интернете по адресу [http://elibrary.ru/title\\_about.asp?id=30632](http://elibrary.ru/title_about.asp?id=30632) (Научная электронная библиотека);
- статьи журнала размещены на электронном библиотечном ресурсе «*КиберЛенинка*», доступном в Интернете по адресу <http://cyberleninka.ru/journal/n/teoriya-i-praktika-servisa-ekonomika-sotsialnaya-sfera-tehnologii>;
- журнал включен в Европейский референтный индекс в сфере гуманитарных и социальных наук «*Erih Plus*», <https://dbh.nsd.uib.no/publiseringskanaler/erihplus/periodical/info?id=488171>;
- журнал индексируется в базе данных *EBSCO*, <https://www.ebscohost.com/titleLists/plh-subject.htm>.

ISSN 2078-5852

© Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии, 2018

© Авторы статей, 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

### *Проблемы социально-экономического развития*

- Асаул В.В., Михайлова А.О.** Обеспечение информационной безопасности в условиях формирования цифровой экономики ..... 5
- Петриченко О.В., Рукинов М.В.** Анализ экономической безопасности страны с учетом функционирования «электронного правительства» ..... 10

### *Социальная сфера*

- Старых С.А.** Особенности формирования системы мотивации в инновационных организациях разных типов ..... 14

### *Менеджмент, государственное и муниципальное управление*

- Вертакова Ю.В., Греченюк О.Н.** Оценка результативности инновационной деятельности региона в секторально-отраслевом разрезе ..... 18
- Фомина Э.А.** Элементы государственного регулирования хозяйственных систем открытого типа в условиях глобализации ..... 27
- Вишневская А.И., Аблязов Т.Х.** Ключевые направления цифровой трансформации строительных организаций ..... 31
- Мунтян Н.** Банкротство компаний: обзор методических подходов ..... 37

### *Теория и технологии сферы услуг*

- Кощев В.А., Цветков Ю.А.** Цифровая трансформация банковского сектора ..... 40

### *Обучение, воспитание и организация образовательной деятельности*

- Плотников П.В.** Коучинг и перспективы его использования в современном высшем образовании ..... 45

- Требования к материалам, представляемым для публикации** ..... 49

## CONTENTS

### *Problems of socio-economic development*

<b>Asaul V.V., Mikhailova A.O.</b> Information security under the conditions of formation of the digital economy .....	5
<b>Petrichenko O.V., Rukinov M.V.</b> Analysis of the economic security of the country taking into account the electronic government .....	10

### *Social sphere*

<b>Starykh S.A.</b> Features of formation of motivation system in innovative organizations of different types .....	14
---	----

### *General, state and municipal management*

<b>Vertakova Yu.V., Grechenyuk O.N.</b> Assessment of the performance of the region innovative activity in the sectoral-industrial section .....	18
<b>Fomina E.A.</b> The elements of the state regulation of the open type economic systems under globalization conditions .....	27
<b>Vishnivetskaya A.I., Ablyazov T.Kh.</b> Key areas of digital transformation of construction organizations .....	31
<b>Muntean N.</b> The bankruptcy of companies: a review of methodological approaches .....	37

### *Theory and technology of sphere of services*

<b>Koscheyev V.A., Tsvetkov Yu.A.</b> The digital transformation of the banking sector .....	40
--	----

### *Learning, upbringing and organization of educational activities*

<b>Plotnikov P.V.</b> Coaching and perspectives of its use in modern higher education .....	45
---	----

<b>Requirements to the author's materials</b> .....	49
---	----



## ПРОБЛЕМЫ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Асаул В.В., Михайлова А.О.

### ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В УСЛОВИЯХ ФОРМИРОВАНИЯ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

***Аннотация.** Обеспечение информационной безопасности в современных условиях становления цифровой экономики является одной из приоритетных задач, как на государственном уровне, так и на уровне отдельных организаций. В статье проанализированы основные мировые тенденции в области обеспечения информационной безопасности, рассмотрены способы решения проблем сохранности цифровых данных, а также предложены механизмы обеспечения информационной безопасности как уровне государства, так и с точки зрения отдельных экономических субъектов.*

***Ключевые слова.** Цифровые технологии, цифровая экономика, информационная безопасность, цифровая трансформация, конкурентоспособность, государственное регулирование.*

Asaul V.V., Mikhailova A.O.

### INFORMATION SECURITY UNDER THE CONDITIONS OF FORMATION OF THE DIGITAL ECONOMY

***Abstract.** Information security in modern conditions of the digital economy is one of the priorities at the state level and at the level of organizations. The article analyzes the main global trends in the field of information security, discusses ways to solve the problems of digital data security, and suggests mechanisms for ensuring information security both at the state level and in terms of individual economic actors.*

***Keywords.** Digital technologies, digital economy, information security, digital transformation, competitiveness, government regulation.*

В настоящее время происходит формирование цифровой экономики, основанной на разработке и внедрении современных цифровых технологий в деятельность населения и организаций [1]. Совершенствование анализа больших данных, широкое использование мобильных устройств, развитие Интернета, появление Интернета вещей, безусловно являются инновационными элементами, призванными решать социально-экономические проблемы, как на уровне отдельных регионов и стран, так и на мировом уровне. Ускорение и усложнение процессов, происходящих в современных условиях развития цифровых технологий, заставляет субъектов экономической деятельности

---

*Статья подготовлена в рамках гранта Президента Российской Федерации НШ-4028.2018.6.*

ГРНТИ 06.54.31

© Асаул В.В., Михайлова А.О., 2018

Вероника Викторовна Асаул – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики строительства и ЖКХ Санкт-Петербургского государственного архитектурно-строительного университета.

Анна Олеговна Михайлова – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики строительства и ЖКХ Санкт-Петербургского государственного архитектурно-строительного университета.

Контактные данные для связи с авторами (Асаул В.В.): 190005, Санкт-Петербург, 2-я Красноармейская ул., д. 4 (Russia, St. Petersburg, 2nd Krasnoarmeyskaya str., 4). E-mail: asaul@inbox.ru.

Статья поступила в редакцию 11.11.2018.

задумываться об информационной безопасности. Кража персональных данных граждан и организаций ведет не только к материальному ущербу, но и выражается в нанесении вреда репутации.

Потеря доверия со стороны контрагентов является крайне нежелательным результатом деятельности, поэтому вопросы обеспечения информационной безопасности требуют решения, как на государственном уровне, так и на уровне отдельных организаций. Информационные атаки могут иметь мировой масштаб: в мае 2017 г. компьютеры в более чем 150 странах были заражены вирусной программой WannaCry, что нарушило деятельность Национальной службы здравоохранения Великобритании (NHS), испанской телекоммуникационной компании Telefónica, американской логистической компании FedEx, крупнейшего железнодорожного оператора Германии Deutsche Bahn и многих других организаций по всему миру [8]; автомобильные концерны Nissan Motor и Renault временно приостановили производство на нескольких производственных площадках [9].

В условиях высокой цифровой взаимозависимости между различными субъектами экономики создание безопасной информационной среды становится неотъемлемым элементом формирования устойчивой цифровой экономики [7]. С точки зрения обеспечения информационной безопасности, наименее контролируемые направления среди множества цифровых технологий являются большие данные, Интернет вещей и технологии искусственного интеллекта. Уже сейчас такие компании как Amazon, Apple и Google сформировали цифровые платформы с использованием искусственного интеллекта, а социальная сеть Facebook запустила технологию DeepText, с помощью которой появилась возможность по сообщениям распознавать тенденции поведения пользователей [4]. Потенциальные преимущества данных цифровых технологий, безусловно, значительны, однако их внедрение создает угрозы безопасности личной информации населения, и малейшая утечка данных подрывает доверие к инновациям и экономике в целом.

Обеспокоенность последствиями потери личной информации связана с наличием случаев кражи данных, прямо или косвенно связанных с цифровыми технологиями. Значительная часть инцидентов связана с нарушением политики конфиденциальности, целостности и доступности информации, лежащей в основе социально-экономической деятельности в условиях цифровой среды. Данные нарушения со временем становятся всё более масштабными, частыми и сложными с точки зрения устранения их последствий. Нарушение информационной безопасности также происходит из-за мошеннических действий организаций, которым пользователи предоставили личную информацию. Так, в Канаде за 2017 г. жалоб подобного характера зарегистрировано на 49% больше, чем было двумя годами ранее [4]. Утечка информации в данном случае происходит из-за введения пользователей в заблуждение о предлагаемых продуктах, услугах и условиях их приобретения, а также из-за низкого уровня защиты информации на тех или иных онлайн-платформах.

Рост количества нарушений информационной безопасности в условиях цифровизации экономики связан с постоянным усложнением и ростом масштабов применения цифровых технологий. В последние годы как крупные, так и малые организации столкнулись с более частыми и более серьезными информационными атаками на бизнес [6]. Цифровые технологии, применяемые в организации, постепенно становятся главной ценностью компании, поэтому случаи промышленного шпионажа в политических или экономических целях не редки. Так, известен случай кражи информации у Sony Pictures Entertainment в 2014 г., когда ещё не вышедшие в прокат фильмы, данные отделов маркетинга и продаж, электронные письма сотрудников и другая конфиденциальная информация были выложены в открытый доступ [10].

Исследование, проведенное в Великобритании [5], выявило, что чем крупнее организация, тем чаще она сталкивается с нарушениями информационной безопасности: 84% информационных атак приходится на средние и крупные предприятия. Более того, интересен тот факт, что 16% организаций не уверены в том, имели ли место случаи утечки информации, то есть существует доля неопределенности, на которую следует обратить пристальное внимание [там же].

Оценка экономических последствий информационных атак весьма затруднена, некоторые организации стараются не сообщать о нарушениях информационной безопасности, если она не связана с юридическими последствиями кражи коммерческой тайны. Можно сказать, что потеря данных ведет ко многим отрицательным результатам: подрыв деловой репутации, снижение конкурентоспособности, финансовые потери в случае мошенничества, срыв производственных планов, поставок, а также рост затрат из-за необходимости восстановить утерянную информацию.

В современных условиях цифровой экономики каждая организация должна регулярно оценивать уровень своей информационной безопасности, отвечая на следующие вопросы [11]:

1. Насколько рационально распределены финансовые ресурсы между кадровым обеспечением организации и цифровыми технологиями, направленными на защиту данных? Важно учесть, что найм нового персонала без повышения осведомленности существующего о цифровых технологиях является малоэффективным способом повышения информационной безопасности организации. Также цифровые технологии постоянно совершенствуются и для поддержания конкурентоспособности на рынке важно использовать все доступные возможности, предоставляемые современными средствами защиты данных.

2. Правильно ли оценивается важность тех или иных мероприятий по обеспечению информационной безопасности? Определение уровней информационной защиты данных поможет оптимально оценить вклад различных средств обеспечения информационной безопасности.

3. Созданы ли в организации условия для внедрения современных цифровых технологий по защите информации? Использованию новой технологии должно предшествовать планирование и создание условий её эффективного применения, что позволит снизить количество сбоев и ошибок, а, значит, сократить затраты по налаживанию процесса функционирования технологии.

4. Насколько рационально обеспечивается информационная безопасность на всей цепочке оказания услуг или выполнения работ? Организация взаимодействует с множеством контрагентов, с которыми она обменивается данными, поэтому важно проанализировать безопасность передачи информации другим экономическим субъектам.

5. Эффективно ли менеджмент организации справляется с задачами по обеспечению информационной безопасности? Управление организацией является важнейшим элементом формирования информационной защиты, так как от слаженности действий сотрудников в значительной степени зависит успешность реализации мероприятий.

Повышение информационной безопасности организаций может быть обеспечено через проведение многоступенчатого анализа возникающих угроз (рис. 1).

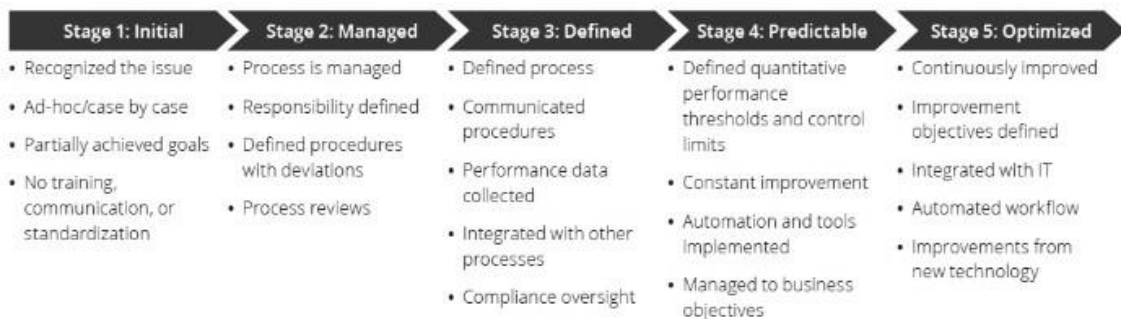


Рис. 1. Этапы анализа информационной безопасности организации [2]

Этап 1: инициация анализа. На данном этапе на основе анализа возникающих информационных угроз определяется потребность в пересмотре принятых в организации способов обеспечения сохранности данных. Как правило, обнаруживается частичное выполнение существующих мероприятий по защите информации, а также требуется разработка внутренних стандартов организации по оптимальной защите данных.

Этап 2: управление процессами. Обеспечение информационной безопасности разделяется на отдельные процессы, распределяется ответственность за каждый из них.

Этап 3: реализация и контроль. Процесс обеспечения информационной безопасности интегрируется в бизнес-модель, согласуется со стратегией развития организации, проводится контроль за выполнением принятых мероприятий, оценивается результативность нововведений.

Этап 4: прогнозирование. Определение потребности в корректировке принятых мер по обеспечению информационной безопасности, дальнейшее внедрение цифровых технологий с целью более полного охвата возможных угроз.

Этап 5: оптимизация. Проводится непрерывное совершенствование системы обеспечения информационной безопасности; защита данных становится полностью автоматизированным процессом, интегрированным во все направления деятельности организации.

В условиях формирования цифровой экономики вопросы защиты информации должны рассматриваться не только на уровне отдельных организаций, но и на государственном уровне. С точки зрения государственного регулирования, предлагаются шаги по обеспечению информационной безопасности, приведенные на рис. 2.



Source: A.T. Kearney analysis

Рис. 2. Структура обеспечения информационной безопасности на государственном уровне [3]

Изначально необходимо на государственном уровне сформировать группу экспертов, которые через межотраслевое сотрудничество будут разрабатывать политику информационной безопасности. Итогом работы должна стать стратегия информационной безопасности с ясными целями, задачами и планом мероприятий в целях её эффективного внедрения; разработанная стратегия должна учитывать различные специфичные аспекты отраслей экономики. Государственная стратегия также должна включать в себя положения об оценке рисков в сфере информационной безопасности в целях оптимального реагирования на их возникновение в различных сферах. Более того, отдельным элементом стратегии должна стать критически важная информационная инфраструктура, от которой зависит национальная безопасность государства.

На следующем этапе необходимо усовершенствовать нормативно-правовое обеспечение информационной безопасности, а также разработать новые правовые нормы для определенных случаев мошенничества, не охваченных существующими законами. Данный этап обеспечения информационной безопасности должен стать непрерывным процессом обновления нормативной базы, так как с каждым днем появляются угрозы сохранности данных, с которыми ранее общество не сталкивалось, либо они не проявлялись столь масштабно.

Далее на основании принятой стратегии и обновленной нормативно-правовой базы в области информационной безопасности необходимо разработать и утвердить отраслевые стандарты обеспечения информационной безопасности. Также важно наладить достоверный сбор данных о случаях нарушения сохранности данных: в настоящее время население и организации не всегда могут с уверенностью утверждать, что они столкнулись с утечкой информации, поэтому необходимо сформировать условия для эффективного сотрудничества государства и других субъектов экономики. Более того, с обеспечением информационной безопасности связана и политика в области образования: в современных условиях развития цифровых технологий постоянно увеличивается количество собираемой и анализируемой информации, что создает новые угрозы, для борьбы с кото-



рыми требуются специальные профессиональные навыки. Следовательно, развитие кадрового потенциала страны является важным элементом поддержания информационной безопасности на всех уровнях экономики.

Таким образом, цифровая трансформация, проводимая во многих отраслях экономики, привела к тому, что изменился масштаб деятельности экономических субъектов и появились новые риски и угрозы, с которым раньше мир не сталкивался. Становление цифровой экономики во многом зависит от обеспечения информационной безопасности: возникновение угроз сохранности цифровых данных становится одним из основных направлений обеспечения безопасности, как на государственном уровне, так и на уровне отдельных организаций и граждан. В настоящее время атаки на системы хранения данных становятся всё более сложным и частым явлением, поэтому вопросы обеспечения информационной безопасности должны выступать приоритетной задачей поддержания устойчивости экономики.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. *Ablyazov T., Asaul V.* On competitive potential of organization under conditions of new industrial base formation // SHS Web of Conferences. 2018. Vol. 44. 00003.
2. Cybersecurity and the role of internal audit, an urgent call to action. Deloitte. 2017.
3. Cybersecurity in ASEAN: an urgent call to action. A.T.Kearney. 2018.
4. Digital Economy Outlook. OECD. 2017.
5. *Klahr R., Amili S., Shah J.N., Button M., Wang V.* Cyber Security Breaches Survey. 2016.
6. Managing digital security and privacy risk // OECD Digital Economy Papers. 2016. № 254.
7. *Mayer R.C., Davis J.H., Schoorman F.D.* An integrative model of organizational trust // The Academy of Management Review. 1995. Vol. 20. № 3. P. 709-734.
8. NHS cyber-attack: GPs and hospitals hit by ransomware. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [www.bbc.com/news/health-39899646](http://www.bbc.com/news/health-39899646) (дата обращения 05.11.2018).
9. *Sharman J.* Cyber-attack that crippled NHS systems hits Nissan car factory in Sunderland and Renault in France. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.independent.co.uk/news/uk/home-news/nissan-sunderland-cyber-attack-ransomware-nhs-malware-wannacry-car-factory-a7733936.html> (дата обращения 05.11.2018).
10. Sony Pictures computer system hacked in online attack. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [www.bbc.com/news/technology-30189029](http://www.bbc.com/news/technology-30189029) (дата обращения 05.11.2018).
11. The State of Cybersecurity and Digital Trust. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.accenture.com/es-es/\\_acnmedia/PDF-23/Accenture-State-Cybersecurity-and-Digital-Trust-2016-Report-June.pdf](https://www.accenture.com/es-es/_acnmedia/PDF-23/Accenture-State-Cybersecurity-and-Digital-Trust-2016-Report-June.pdf) (дата обращения 05.11.2018).

Петриченко О.В., Рукинов М.В.

**АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ СТРАНЫ С УЧЕТОМ  
ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ «ЭЛЕКТРОННОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА»**

**Аннотация.** В статье рассматривается процесс формирования электронного правительства России. Затрагиваются основные проблемы, влияющие на замедление темпов развития электронного правительства, в их связи с влиянием на экономическую безопасность страны. Описаны ключевые пути решения для преодоления сложившихся проблем.

**Ключевые слова.** Электронное правительство, экономическая безопасность, цифровая экономика, электронное управление.

Petrichenko O.V., Rukinov M.V.

**ANALYSIS OF THE ECONOMIC SECURITY OF THE COUNTRY  
TAKING INTO ACCOUNT THE ELECTRONIC GOVERNMENT**

**Abstract.** The article discusses the process of forming an e-government of Russia. The main problems affecting the slowdown in the development of e-government, in their connection with the impact on the economic security of the country are touched upon. Key solutions are described to overcome existing problems.

**Keywords.** E-government, economic security, digital economy, e-government.

Одна из ключевых задач экономической политики – обеспечение не только развития, но существования социально-экономической системы, являющейся объектом управления. Эта задача нашла отражение в таком специфическом разделе деятельности органов публичной власти, как обеспечение экономической безопасности. Несмотря на распространенность этого термина, а также на его нормативное закрепление в Стратегии экономической безопасности Российской Федерации, вышедшей уже в нескольких редакциях, анализ показал, что на сегодняшний день в отечественной науке нет единого и принятого всеми термина «экономическая безопасность».

Исследовав работы различных ученых, авторы пришли к выводу, что трактовки данного понятия можно разделить на две ключевые группы. В первую группу входят определения, которые описывают категорию «экономическая безопасность» как защищенность государственных интересов в области экономики от внешних и внутренних угроз, обеспеченную всеми необходимыми средствами и институтами государства, среди которых важную роль играют силовые структуры [6, с. 13]. Во вторую группу можно отнести определения, которые характеризуют экономическую безопасность как характеристику высокого качества финансовой и в целом экономической системы [3].

---

ГРНТИ 06.39.02

© Петриченко О.В., Рукинов М.В., 2018

Ольга Владиславовна Петриченко – бухгалтер ООО «Технологии – С» (г. Санкт-Петербург).

Максим Владимирович Рукинов – кандидат экономических наук, докторант Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина.

Контактные данные для связи с авторами (Петриченко О.В.): 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., 21 (Russia, St. Petersburg, Sadovaya str., 21). E-mail: petrichenkool@gmail.com.

Статья поступила в редакцию 15.11.2018.

По мнению авторов, термин «экономическая безопасность» можно специфицировать как важнейшую комплексную качественную характеристику экономической системы, определяющую ее способность: сохранять нормальные условия жизнедеятельности населения, постоянно снабжать ресурсами процессы развития и функционирования народного хозяйства, обеспечивать реализацию государственных интересов страны. Исходя из этого, можно сделать вывод, что экономическая безопасность – это, с одной стороны, уровень защищенности государственных интересов в области экономики от внешних и внутренних угроз, а с другой – главная качественная характеристика экономической системы [0, с. 48].

Следует заметить, что в связи с развитием экономики изменяется сущностное наполнение экономической безопасности, методы ее обеспечения. На сегодняшний день важным фактором уровня развития общества является степень развития информационного пространства [1, 9]. От уровня развития информационно-коммуникационных технологий зависит эффективность работы политической, экономической, социальной, культурной и иной сфер жизни общества, формирование социально приемлемого и экономически эффективного поведения населения, взаимоотношения граждан и власти, стремление людей работать на благо страны и создавать экономические ценности.

В создании и успешной реализации современных концепций развития, в этой связи особая роль отводится информационно-коммуникационным технологиям (ИКТ) (см.: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17.07.2006 № 1024-р (ред. от 10.03.2009) «О Концепции региональной информатизации до 2010 года»). Внедрение ИКТ во все сферы общественной жизни, в том числе в государственное управление экономикой, правительство получает возможность для реализации реформ, которые до этого не могли быть осуществлены в связи с технологическими ограничениями коммуникационной среды.

Так, Правительством России 6 мая 2008 г. была принята концепция «Электронное правительство» (см.: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28.07.2007 № 1632-р «Об утверждении программы «Цифровая экономика Российской Федерации»). Согласно данной концепции, в 2008 г. должны были подготовиться и утвердиться необходимые документы для последующего практического её внедрения. Планировалось, в частности, что будут реализованы около десяти наиболее востребованных государственных услуг в режиме «он-лайн» в электронном виде.

Возникшие трудности с осуществлением концепции привели к мысли о необходимости реорганизации государственной программы путем согласования её основных положений с приоритетами административной реформы. На фоне этого была принята Концепция региональной информатизации до 2010 г. Кроме того, в 2008 г. была утверждена «Стратегия развития информационного общества в России» (утв. 07.02.2008 № Пр-212 Президентом России), и было положено начало по созданию плана ее осуществления. 10 сентября 2010 г. была внесены некоторые корректировки в федеральную целевую программу «Электронная Россия (2002-2010 гг.)».

В новой редакции государственной программы перечислены процедуры, задачи и цели, результативные показатели, которые направлены на успешное формирование и реализацию инфраструктуры электронного правительства России. В октябре 2009 г. Правительством РФ был утвержден План перехода федеральных органов исполнительной власти на оказание государственных услуг в электронном виде. Ключевым моментом развития информационного общества можно считать переход к формату «электронного правительства».

Формирование концепции и самого термина «электронное правительство» началось не так давно – в конце XX в., в момент столкновения многих стран с проблемой неэффективной работы органов государственной власти, которая отражалась в государственном бюджете в форме больших расходов, наблюдались задержки с принятием решений, низкое качество управления, коррупция и т.п. Одним из первых политиков, кто заговорил об электронном правительстве, был президент США Б. Клинтон. В настоящее время электронное правительство, равно как и сама теория его создания, находится на стадии формирования, что обуславливается быстрым развитием информационно-коммуникационной инфраструктуры.

К главным задачам данной системы можно отнести: создание новейших конфигураций взаимоотношений населения и бизнеса с органами исполнительной власти; адаптирование и усовершенствование системы оказания электронных услуг гражданам и бизнесу; поддержание самообслуживания населения и увеличение его возможностей; содействие в совершенствовании технологиче-

ской компетентности и увеличении уровня электронной квалификации; увеличение сопричастности абсолютно всех избирателей в управленческие процессы страны; снижение воздействие географического месторасположения «клиента» электронного правительства.

Стоит отметить, что основная цель электронного правительства – с использованием Интернет-сети обеспечить гражданам весь комплект электронных государственных услуг, предельно упростив их взаимоотношения с органами исполнительной власти и время на него. Из этого следует, что благодаря успешному формированию электронного правительства взаимодействие всех сфер общества с государством станет значительно легче и результативней, а государственная ответственность перед гражданами повысится, что, возможно, послужит одним из шагов к усовершенствованию демократии [4, 7].

К основным проблемам, оказывающим замедляющее воздействие на развитие электронного правительства, можно отнести следующие:

- информационное неравенство граждан. В связи с неравномерным распределением доступа к Интернету разных регионов страны у населения возникает данная проблема. Наблюдается некая прямая зависимость способности населения получить доступ к всемирной сети от близости проживания относительно центральной части страны;
- экономическое и политическое давление со стороны федеральных властей. Отсутствие возможности у регионов принять собственные разработки в сфере ИКТ с целью развития концепции электронного правительства на региональном уровне;
- социальные проблемы. Низкий уровень доверия граждан к реализации услуг через Интернет и хранению персональных данных в электронном виде. Также существует проблема низкого уровня компьютерной осведомленности населения и государственных работников в том числе. Решить данный вопрос можно с помощью успешного предоставления государственных услуг он-лайн на постоянной основе;
- технические ограничения на функционирование единого портала государственных услуг. С целью обеспечения всего спектра государственных услуг в электронном виде разным группам пользователей (гражданам, предпринимателям и иностранным гражданам) разработан единый портал. При росте запросов и количества услуг онлайн возрастет нагрузка на сам портал, и могут возникнуть проблемы со своевременным оказанием услуг;
- отсутствие эталонных моделей. На сегодняшний день в России отсутствуют эталонные модели разных уровней, способные установить стандарты для электронного правительства на федеральном и региональном уровне, и, кроме того, для оказания услуг, хранения данных и технического оборудования информационной инфраструктуры.

Стоит отметить, что существуют некоторые проблемы, замедляющие развитие электронного правительства, а также негативно влияющие на национальную экономическую безопасность, поскольку «информационная база, имеющаяся в настоящее время в официальных источниках, достаточно обширна и охватывает широкие аспекты социально-экономического состояния страны в целом и субъектов федерации» [5, с. 10]. Самые значимые проблемы в этой области – следующие:

- недостатки нормативно-правовой базы. Для определенной части отношений в области электронного правительства не существует надлежащего закона. Кроме того, не существует закона об электронном правительстве в целом. К тому же, отсутствуют эталоны и регламенты реализации многих госуслуг в электронной форме;
- недостаточная проработанность концепции управления электронным правительством. Серьезный вопрос встает в связи с отсутствием подтвержденной устойчивой концепции управления в области электронного правительства и осуществлением информатизации разными федеральными органами. Ответственность за данные мероприятия в ряде случаев довольно размыта;
- низкая степень защищенности информационного обмена. Инфраструктура, которая обеспечивает информационную безопасность электронного взаимодействия органов государственной власти между собой, с населением и организациями, на сегодня продолжает формироваться. Отказ многих потенциальных клиентов от использования госуслуг онлайн зачастую связан с неуверенности пользователей относительно сохранности их персональных данных.

Для решения перечисленных выше проблем есть один способ, который заключается в создании конкретной устойчивой архитектуры электронного правительства. В практике российского гос-

управления, с целью перехода к электронному правительству, следует уделить внимание решению наиболее важных проблем, наподобие коррупции и непрозрачности в работе чиновников, что влечет за собой угрозу экономической безопасности, поскольку это имеет связь с различными махинациями, в особенности при регулировании деятельности предпринимательского сектора.

На текущий момент нужен переход от стратегии только технического оборудования государственных органов к постановке и выполнению задач использования ИКТ с целью повышения качества государственного управления и, в конечном итоге, обеспечения экономической безопасности. В первую очередь, основной задачей нормативно-правовой направленности должно стать утверждение отдельного Федерального закона «Об электронном правительстве», в соответствие с которым существовали бы все иные нормативно-правовые акты и концепции.

Более того, следует определить принципы для ведения государственного учета и обмена данными на законодательном уровне, чтобы отдельные лица – сотрудники органов государственной власти не смогли воспользоваться информацией о гражданах и бизнес-структурах. Помимо этого, физические и юридические лица, особенно представители предпринимательской сферы, должны быть уверены в том, что в любой момент они могут получить доступ к имеющейся у государства информации о себе, проверить ее достоверность и, при необходимости, уточнить, кто из госслужащих собирал, запрашивал и получал эту информации. Это непосредственно связано с экономической безопасностью, как отдельных регионов [2], так и всей страны. Касается это также экономической безопасности на уровне домохозяйств.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. *Бабайцева И.К.* Влияние новых технологий на роль государства в экономике // Вестник СГСЭУ. 2010. № 5 (34).
2. *Вертакова Ю.В., Плотников В.А., Харченко Е.В.* Диверсификация регионального развития как приоритетная посткризисная стратегия (на материалах Курской области) // Поволжский торгово-экономический журнал. 2011. № 3. С. 69-75.
3. *Максимов Ю.А.* Обеспечение экономической (финансово-бюджетной) безопасности Российской Федерации в сфере государственного регулирования внешнеторговой деятельности: дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2015.
4. *Плотников В.А., Федотова Г.В.* Генезис контроля в системе публичного управления России // Экономическое возрождение России. 2013. № 2 (36). С. 101-110.
5. *Родионов Д.Г.* Управление информационной экономической безопасностью в системе региональной экономики // Мир экономики и права. 2012. № 1. С. 8-14.
6. *Сафонов О.А.* Экономическая безопасность как финансово-правовая категория // Финансовое право. 2007. № 7. С. 12-17.
7. *Смирнов А.А., Фирова И.П., Рукинов М.В.* Организационно-экономические аспекты предупреждения и противодействия коррупции в России // Известия СПбГЭУ. 2018. № 5. С. 100-104.
8. Экономическая безопасность России / под ред. В.К. Сенчагова. М.: БИНОМ, 2009.
9. *Petrichenko O.V., Timopheenko M.A., Senchenkova D.V.* Russian digital economy today // Economics. Business. Youth: материалы VIII научно-практической конференции. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2018. С. 11-14.



Старых С.А.

### **ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В ИННОВАЦИОННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ РАЗНЫХ ТИПОВ**

**Аннотация.** В современных условиях практически каждая организация любой отрасли национальной экономики решает задачи изменений и улучшений, которые и создают конкурентное преимущество одной компании над другими, позволяют сохранять и усиливать свои позиции на рынке. Материальные ресурсы имеют свойство исчерпываться. Интеллектуальные ресурсы организации, региона, страны – это единственный неисчерпаемый источник, позволяющий оставаться на мировом уровне развития. Способность новых знаний экономить необходимые затраты труда и ресурсов придает им особую потребительскую стоимость – возможность снижать стоимость произведенной продукции или услуг. В отличие от приемов работы со сложившимся, «зрелым» товаром, бизнес с новым продуктом, имеющим лучшие потребительские свойства, связан не только с экономическими аспектами управления (искать и осваивать новый рынок), но и с технологическими (развивать и совершенствовать саму продукцию под потребности рынка).

**Ключевые слова.** Инновационные организации, малые инновационные организации, венчурные организации, научно-технологические парки (технопарки), технополисы, бизнес-инкубаторы, центры трансфера технологий, мотивация, эффективность.

Starykh S.A.

### **FEATURES OF FORMATION OF MOTIVATION SYSTEM IN INNOVATIVE ORGANIZATIONS OF DIFFERENT TYPES**

**Abstract.** In modern conditions, almost every organization of any branch of the national economy solves the problem of change and improvement, which create a competitive advantage of one company over others, allow you to maintain and strengthen its position in the market. Material resources tend to be exhausted. Intellectual resources of the organization, region, country - is the only inexhaustible source that allows you to remain at the world level of development. The ability of new knowledge to save the necessary labor and resources gives them a special use value-the ability to reduce the cost of products or services. In contrast to the methods of working with the existing, "Mature" product, business with a new product that has the best consumer properties, is associated not only with the economic aspects of management (to seek and develop a new market), but also with technological (to develop and improve the product itself to the needs of the market).

**Keywords.** Innovative types of organizations, small innovative organizations, venture organizations, science and technology parks (technoparks), technopolises, business incubators, technology transfer centers, motivation, efficiency.

---

ГРНТИ 12.31.41

© Старых С.А., 2018

Светлана Алексеевна Старых – аспирант Юго-Западного государственного университета (г. Курск).

Контактные данные для связи с автором: 305000, Курск, пр. Дружбы, 7 (Russia, Kursk, Druzhbi av., 7). E-mail: svetlana.starykh.87@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 23.11.2018.

Инновационные организации – это организации, главными направлениями деятельности которых являются научно-исследовательские работы, деятельность по созданию и реализации продукции на инновационном рынке. Можно выделить две группы таких организаций [3]: непосредственно осуществляющие разработку и создание продукта; обеспечивающие реализацию инновационной деятельности. В условиях развития рыночных отношений новыми формами инновационных организаций являются [2]: малые инновационные организации; венчурные инновационные организации; научно-технологические парки (технопарки); технополисы; бизнес-инкубаторы; центры трансфера технологий; венчурные фонды; ВУЗы и НИИ (рис. 1).

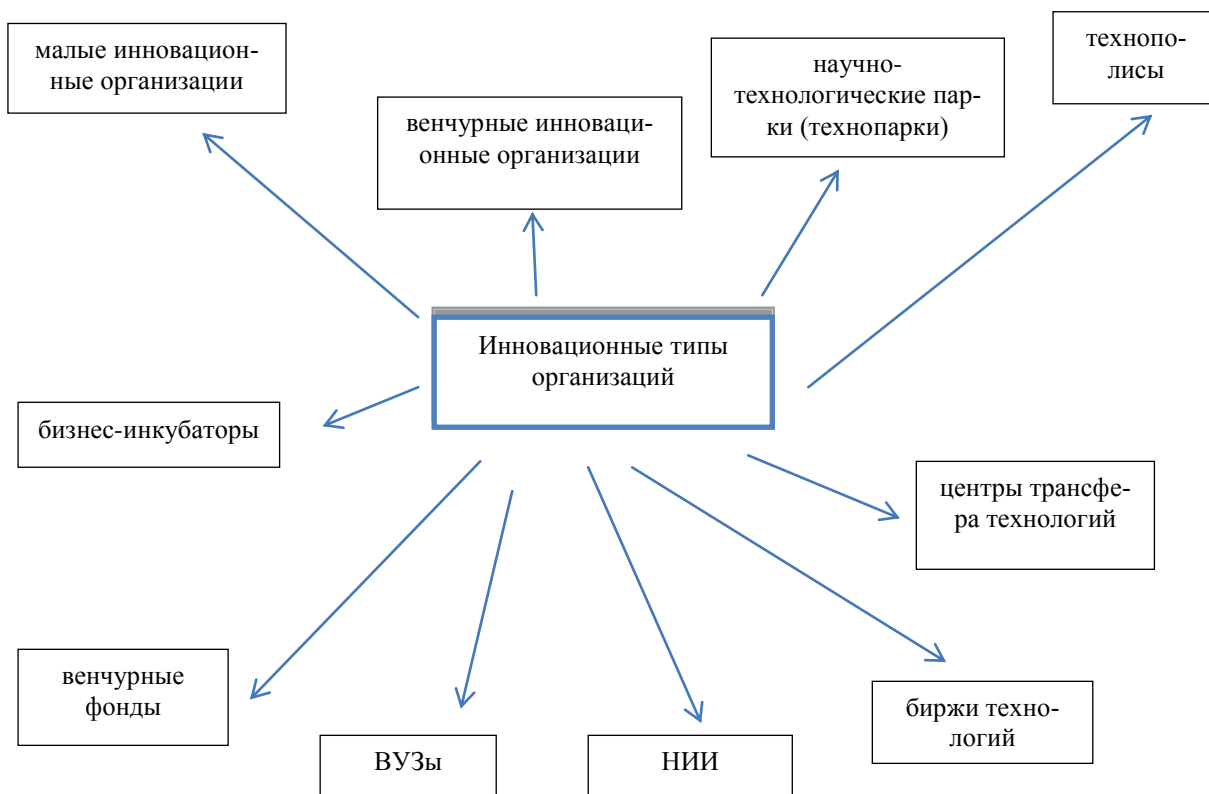


Рис. 1. Инновационные типы организаций

Особую роль среди структур, поддерживающих развитие инновационной деятельности, играют технопарки, которые преобразуют входные ресурсы (основные и оборотные фонды, инвестиции, интеллектуальные ресурсы) в выходные инновационные услуги. Эти структуры могут значительно различаться по размеру, видам деятельности, объему входных ресурсов и выходных услуг. Соответствующие характеристики могут изменяться в значительном интервале и определять форму – от простейших структур типа научных «отелей», которые могут размещаться в одном небольшом здании и оказывать 2-3 вида услуг, до технополисов или даже регионов науки, занимающих значительное пространство и представляющих собой сложные региональные экономические комплексы с инновационной ориентацией [1]. По нарастающей степени сложности технопарковые структуры можно расположить следующим образом: инкубаторы – технологические парки – технополисы – регионы науки и технологий.

Появление инновационного типа организаций связано с тем, что в современных условиях правительства различных стран инвестируют огромные средства в научные исследования и инновационную деятельность. Однако в условиях кризиса мировой экономики на первый план выходит задача повышения эффективности использования средств, выделяемых предприятиям и научным коллективам [2].

Качество и эффективность деятельности сотрудников организаций зависят от нескольких основных факторов: способностей сотрудников, их мотивации и определенной совокупности объек-

тивных возможностей и обстоятельств. Хотелось бы подробнее остановиться на мотивации, а точнее – на особенностях системы мотивации персонала в инновационных организациях.

Предприятия с традиционной системой управления, как правило, используют подход – от частного к общему. И очень часто материальные и нематериальные способы мотивации возникают и используются без учета реальных потребностей бизнеса и ожиданий работников. В инновационных же компаниях такой подход неприемлем [4]. В инновационных компаниях при разработке и внедрении системы мотивации используют индивидуальный подход с опорой на технологию, особенно когда это касается ключевых сотрудников. Всем известны методики мотивационной политики по А. Маслоу (пирамида потребностей) и система «Мотивация-стимул» В. Герчикова. В инновационных компаниях пирамида ценностей Маслоу оказывается перевернутой в плане актуальных потребностей. основополагающим становится совпадение ценностей и интересов сотрудников и организации.

В настоящее время стимулы принято условно разделять на материальные и нематериальные. В большинстве инновационных компаний происходит сокращение доли материальных стимулов, и увеличивается доля нематериальных стимулов. Это обусловлено тем, что творческая и педагогическая деятельность является совершенно не сравнимой с работой ни на промышленном предприятии, ни в торговле, ни в органах управления и т.д. Её особенности порождают и трудности формирования системы мотивации персонала, т.к. одними и теми же работниками выполняются функции по научным разработкам (имеет творческие особенности), в также в рамках педагогической, воспитательной, организационной деятельности и по прочим направлениям, которые в различных пропорциях сочетаются.

К тому же, уровень результатов деятельности также значительно дифференцирован, а направления работы периодически изменяются сообразно изменениям внешней среды и целевым ориентирам организации. При этом, некоторые психологи отмечают, что характер работы отражается и на особенностях жизнедеятельности человека, и на побудительных мотивах, особенно это характерно для людей, представляющих творческие и педагогические профессии, а также профессионально занимающихся спортом.

Мотивация представляет собой процесс сознательного выбора человеком поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов [3]. Именно мотивация сотрудников играет ведущую роль в разработке и поддержании эффективной системы менеджмента качества, выступающей, в свою очередь, одним из структурных элементов системы управления организацией, наряду с системами управления персоналом, ресурсами, кадрами и др. Цель развития системы мотивации состоит в том, чтобы добиться такого сочетания механизмов функционирования и личностной заинтересованности сотрудников организации, которое бы обеспечивало жизнеспособность и надлежащую эффективность работы всей организации как системы в рамках поставленных целей и задач.

Следует отметить, что при выстраивании системы мотивации персонала редко анализируют потребности человека, выдвигая (небезосновательно) на первый план материальный фактор в форме оплаты труда [5]. При построении системы мотивации нужно учитывать следующие аспекты (рис. 2):

1. Не противоречить трудовому законодательству Российской Федерации (все положения о премировании, вознаграждениях не должны противоречить Трудовому Кодексу Российской Федерации).

2. Принимать во внимание специфику деятельности работников. В данном случае, работники, имеющие одну и ту же ученую степень и ученое звание, а также занимающие одинаковую должность, могут иметь различные направления деятельности в рамках выполняемых функций. Так, помимо педагогической деятельности (основной для преподавателя университета) один работник специализируется на профориентационной работе, другой – на научной.

3. Ориентироваться на ограниченность средств (необходимо учитывать факт ограниченности материальных средств – как бюджетных, так и внебюджетных). Акцент при подготовке системы вознаграждения, например, преподавателей вуза должен делаться на нематериальные формы. При этом не должна теряться основная цель – стимулирование, т.е. применение той или иной формы нематериального стимулирования должно быть направлено на максимальное побуждение работника к эффективной деятельности минимальными средствами.



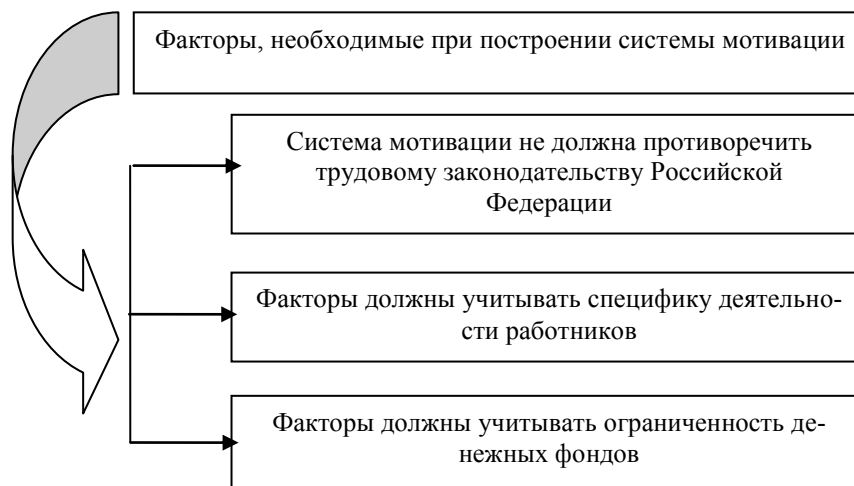


Рис. 2. Основные факторы эффективной системы мотивации

Таким образом, формирование динамичной системы мотивации, позволяющей в зависимости от изменения одних факторов (изменение целевых показателей, условий деятельности и ее направления) проводить корректировку системы мотивации, как по набору стимулов, так и по их количественным значениям, для персонала инновационных организаций является актуальной проблемой, как с научно-теоретической, так и с практической точки зрения.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Бодрунов С.Д., Демиденко Д.С., Плотников В.А. Реиндустриализация и становление «цифровой экономики»: гармонизация тенденций через процесс инновационного развития // *Управленческое консультирование*. 2018. № 2 (110). С. 43-54.
2. Вертакова Ю.В., Плотников В.А. Современные проблемы российского менеджмента в условиях инновационной экономики // *Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления: материалы межрегиональной научно-практической конференции (27 января 2016 г.)* Орёл: Изд-во ОФ РАНХиГС, 2016. С. 11-14.
3. Вертакова Ю.В., Симоненко Е.С. *Управление инновациями: теория и практика*. М.: Изд-во «Эксмо», 2008. 428 с.
4. Долгов М.Ю. Особенности системы мотивации персонала в инновационных организациях // *Современные проблемы науки и образования*. 2014. № 5.
5. Коварда В.В., Старых С.А. Анализ мотивации человеческих ресурсов вузов в достижении эффективности их деятельности (на примере Курской области). [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://teoriapractica.ru/rus/files/arhiv\\_zhurnala/2017/12/economics/kovarda-starykh.pdf](http://teoriapractica.ru/rus/files/arhiv_zhurnala/2017/12/economics/kovarda-starykh.pdf) (дата обращения 11.11.2018).
6. Крячкова Л.И., Мохов И.А., Мохова С.С. Инновационный вектор развития Курской области // *Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XXIX междунар. науч.-практ. конф.*, № 9(29). Новосибирск: СибАК, 2013.



## **МЕНЕДЖМЕНТ, ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Вертакова Ю.В., Греченюк О.Н.

### **ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕГИОНА В СЕКТОРАЛЬНО-ОТРАСЛЕВОМ РАЗРЕЗЕ**

***Аннотация.** Авторы предлагают подход к формированию показателей для оценки результативности инновационной деятельности региона в секторально-отраслевом разрезе. Применяется корреляционно-регрессионный анализ для отбора показателей с большей степенью влияния и факторный анализ для построения модели влияния социально-экономических показателей экономических систем регионального уровня на результативность инновационной деятельности.*

***Ключевые слова.** Инновации, инновационная деятельность, оценка результативности, экономическая политика.*

Vertakova Yu.V., Grechenyuk O.N.

### **ASSESSMENT OF THE PERFORMANCE OF THE REGION INNOVATIVE ACTIVITY IN THE SECTORAL-INDUSTRIAL SECTION**

***Abstract.** The authors propose an approach to the formation of indicators for assessing the performance of the region's innovation activities in a sectoral and sectoral context. A correlation-regression analysis is used to select indicators with a greater degree of influence and factor analysis to build a model of the impact of socio-economic indicators of regional-level economic systems on the performance of innovation activities.*

***Keywords.** Innovation, innovation, assessment of re-performance, economic policy.*

Формирование инновационной экосистемы в регионах России вот уже много лет является приоритетной задачей государственной экономической политики. Этой теме уделено значительное внимание в трудах российских ученых и практиков [11, 12, 16, 18, 21, 22 и др.]. Основным приоритетом долгосрочной государственной политики, обозначенным в последних указах президента России, является достижение технологического лидерства российской экономики. Создание отраслей нового технологического уклада в современных условиях требует проведения масштабного обнов-

---

*Исследование выполнено на основании государственного задания Минобрнауки России № 26.2671.2014 «Теоретико-методологические основы разработки и реализации кластерной политики на региональном уровне и научно-методическое обоснование инструментария прогрессивных структурных преобразований региональных социально-экономических систем».*

ГРНТИ 06.52.13

© Вертакова Ю.В., Греченюк О.Н., 2018

Юлия Владимировна Вертакова – доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой региональной экономики и менеджмента Юго-Западного государственного университета (г. Курск).

Ольга Николаевна Греченюк – кандидат экономических наук, доцент кафедры региональной экономики и менеджмента Юго-Западного государственного университета (г. Курск).

Контактные данные для связи с авторами (Вертакова Ю.В.): 305040, Курск, ул. 50 лет Октября, 94 (Russia, Kursk, 50 Let Oktjabrya str., 94). E-mail: vertakova7@yandex.ru.

Статья поступила в редакцию 25.09.2018

ления промышленности с целью достижения глобального технологического лидерства промышленности России.

Ежегодно государство инвестирует значительные средства в достижение ключевых показателей эффективности научно-технологической сферы. В течение последних 15 лет за счет федерального бюджета было создано более 1000 объектов инновационной инфраструктуры, включая 114 центров трансфера технологий, 160 технопарков, 200 бизнес-инкубаторов, 300 центров коллективного пользования. Тем не менее, в рейтинге инновационных экономик по версии Bloomberg 2017 года Россия заняла 26-е место, потеряв сразу 14 позиций по сравнению с предыдущим годом [5]. По данным Организации Объединённых Наций, Россия занимает 32 место в рейтинге стран мира по уровню расходов на НИОКР, однако в рейтинге глобальной конкурентоспособности страну опережают более сорока стран [2, 3]. Согласно докладу ЮНЕСКО «О науке до 2030 года», сумма затрат на развитие науки в РФ за 2017 год была в 10 раз меньше, чем у лидера рейтинга – США. Второе место по затратам занимает Китай. Также РФ по этому показателю обогнали Япония, Германия, Южная Корея и Франция [23].

В научной полемике по этой проблематике чаще всего уделяется внимание выявлению факторов сдерживания инновационной активности и формирования комплекса мер по стимулированию инновационной деятельности на разных уровнях. При этом вопрос адекватной и системной оценки результативности инновационной деятельности по-прежнему остается дискуссионным. Существуют различные системы мониторинга инновационной активности, разные наборы показателей, с той или иной стороны характеризующие инновационную деятельность, включаемые в те или иные рейтинги или стратегические программные документы.

При этом действенной непротиворечивой системы индикаторов инновационной деятельности региона в секторально-отраслевом разрезе до сих пор не создано. В настоящее время система показателей инновационной деятельности региона включает показатели, характеризующие число организаций, осуществляющих инновационную деятельность (по видам инноваций), их удельный вес, а также затраты на инновации и объем инновационных товаров, работ, услуг [10]. Известны подходы, когда на уровне региона показатели разделены на 4 группы [19]:

1. Развитие инфраструктуры инновационной деятельности.
2. Развитие кадрового потенциала в сфере инноваций.
3. Развитие механизмов государственного управления инновационной деятельностью и институтов государственно-частного партнерства.
4. Обеспечение открытости региональной инновационной системы и экономики.

Мы разделяем позицию, что оценка результативности инновационной деятельности должна, в первую очередь, учитывать результаты инновационных процессов, то есть создаваемые и используемые передовые производственные технологии. Однако используемые в настоящее время такие показатели как число организаций, выполнявших исследования и разработки, численность персонала данных организаций, а также внутренние затраты по созданию новых технологий, по нашему мнению, результативность инновационной деятельности не характеризуют.

Уровень инновационной активности организаций экономических систем национального и регионального уровней определяется как отношение числа организаций, осуществлявших технологические, организационные или маркетинговые инновации, к общему числу обследованных за определенный период времени организаций. В статистическом сборнике таким показателем является «Удельный вес организаций, осуществлявших технологические инновации в общем числе организаций». Выбор таких показателей как «Число созданных передовых производственных технологий» и «Число используемых передовых производственных технологий» обусловлен также тем, что согласно Федеральной целевой научно-технической программе «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития науки и техники» [20], выделяют три основных блока, в соответствии со стадиями линейного инновационного цикла: генерация знаний, разработка и коммерциализация технологий.

Мы предлагаем использовать два результирующих показателя для оценки результативности инновационной деятельности региона в секторально-отраслевом разрезе. Первый и второй блок может характеризовать такой показатель, как «Число созданных передовых производственных технологий». Третий блок, по сути отражающий степень использования инноваций, будет харак-

теризовать такой показатель, как «Число используемых передовых производственных технологий». На основании данных Росстата [10] с помощью корреляционного анализа нами была проведена оценка влияния 42 факторов на выбранные результирующие показатели. В результате проведенного анализа влияния факторов на число созданных передовых производственных технологий были выявлены 22 показателя, дифференцированные на пять групп факторов: инновационные, демографические, предпринимательские, образовательные и факторы потенциала (таблица 1).

Таблица 1

**Оценка влияния факторов на число созданных передовых производственных технологий  
(регрессионные коэффициенты)**

№	Число созданных передовых производственных технологий	2013	2014	2015	2016	2017
<b>ИННОВАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ</b>						
1.	Число организаций, выполнявших исследования и разработки	0,890	0,885	0,877	0,930	0,932
2.	Численность персонала, занятого исследованиями и разработками	0,889	0,874	0,858	0,921	0,916
3.	Внутренние затраты на исследования и разработки	0,880	0,884	0,850	0,914	0,912
4.	Число используемых передовых производственных технологий	0,692	0,760	0,801	0,712	0,688
5.	Число организаций, осуществлявших технологические инновации	0,752	0,799	0,762	0,730	0,788
6.	Затраты на технологические инновации	0,652	0,665	0,590	0,495	0,427
<b>ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</b>						
7.	Численность населения	0,777	0,790	0,782	0,804	0,768
8.	Численность экономически активного населения	0,809	0,821	0,813	0,832	0,801
9.	Среднегодовая численность занятых в экономике	0,838	0,843	0,824	0,855	0,827
<b>ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ ФАКТОРЫ</b>						
10.	Число предприятий и организаций	0,846	0,863	0,841	0,899	0,918
11.	Стоимость основных фондов	0,725	0,725	0,684	0,737	0,710
12.	Инвестиции в основной капитал	0,746	0,737	0,689	0,679	0,605
13.	Иностранные инвестиции в экономику РФ	0,719	0,793	0,698	0,811	0,789
14.	Прямые иностранные инвестиции	0,301	0,591	0,662	0,783	0,805
15.	Число кредитных организаций	0,730	0,751	0,690	0,769	0,760
16.	Число филиалов коммерческих банков в субъекте РФ	0,701	0,687	0,735	0,712	0,731
17.	Сальдированный финансовый результат деятельности организаций	0,739	0,769	0,715	0,729	0,762
18.	Сумма прибыли организаций	0,735	0,772	0,718	0,783	0,762
<b>ФАКТОРЫ ПОТЕНЦИАЛА</b>						
19.	Доходы консолидированных бюджетов	0,723	0,760	0,690	0,765	0,704
20.	Расходы консолидированных бюджетов	0,716	0,765	0,697	0,766	0,868
<b>ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ</b>						
21.	Число образовательных учреждений высшего образования	0,847	0,839	0,805	0,862	0,880
22.	Численность студентов учреждений высшего образования	0,833	0,830	0,798	0,855	0,824

Составлено авторами с использованием [10].

Для упрощения модели и сокращения количества факторов, влияющих на результирующий показатель, мы произвели редукцию показателей. Для этого провели попарное корреляционное сравнение для выявления факторов, оказывающих одинаковое воздействие. В таблице 2 представлена матрица попарного корреляционного сравнения для группы инновационных факторов. По данным таблицы 2 видно, что ряд показателей имеют очень высокую степень зависимости или дублируют друг друга. В итоге из шести показателей группы инновационных факторов для дальнейшего рассмотрения оставляем только два – число организаций, выполнявших исследования и разработки и число организаций, осуществлявших технологические инновации.

В таблице 3 представлена матрица попарного корреляционного сравнения для демографических факторов, из которой следует, что для дальнейшего рассмотрения следует оставить только показатель среднегодовой численности занятых в экономике, так как данный показатель оказывает большее влияние на число созданных передовых производственных технологий.

Таблица 2

**Матрица попарного корреляционного сравнения группы инновационных факторов**

Инновационные факторы	Число организаций, выполнявших исследования и разработки	Численность персонала, занятого исследованиями и разработками	Внутренние затраты на исследования и разработки	Число используемых передовых производственных технологий	Число организаций, осуществлявших технологические инновации	Затраты на технологические инновации
Число организаций, выполнявших исследования и разработки	1	0,986	0,976	0,649	0,665	0,349
Численность персонала, занятого исследованиями и разработками	0,986	1	0,994	0,688	0,636	0,357
Внутренние затраты на исследования и разработки	0,976	0,994	1	0,658	0,590	0,339
Число используемых передовых производственных технологий	0,649	0,688	0,658	1	0,737	0,454
Число организаций, осуществлявших технологические инновации	0,665	0,636	0,590	0,737	1	0,791
Затраты на технологические инновации	0,349	0,357	0,339	0,454	0,791	1

Составлено авторами.

Таблица 3

**Матрица попарного корреляционного сравнения группы демографических факторов**

Демографические факторы	Численность населения	Численность экономически активного населения	Среднегодовая численность занятых в экономике
Численность населения	1	0,997	0,983
Численность экономически активного населения	0,997	1	0,991
Среднегодовая численность занятых в экономике	0,983	0,991	1

Составлено авторами.

В таблице 4 представлена матрица попарного корреляционного сравнения для предпринимательских факторов. Из нее следует, что из девяти показателей предпринимательских факторов составлять необходимо только два – число предприятий и организаций и число филиалов коммерческих банков в субъекте РФ.

Для факторов потенциала и образовательных факторов были проведены аналогичные расчеты. В результате оставлены в качестве используемых в дальнейшем анализе такие факторы, как расходы консолидированных бюджетов и число образовательных учреждений высшего образования в регионе.

В итоге из 22 факторов, оказывающих влияние на результирующий показатель, осталось только 7 показателей. В таблице 5 представлена матрица попарного корреляционного сравнения для оставшихся факторов.

Таблица 4

## Матрица попарного корреляционного сравнения группы предпринимательских факторов

Предпринимательские факторы	Число предприятий и организаций	Стоимость основных фондов	Инвестиции в основной капитал	Иностранные инвестиции в экономику РФ	Прямые иностранные инвестиции	Число кредитных организаций	Число филиалов коммерческих банков в субъекте РФ	Сальдированный финансовый результат деятельности организаций	Сумма прибыли организаций
Число предприятий и организаций	1	0,842	0,666	0,934	0,915	0,923	0,683	0,888	0,911
Стоимость основных фондов	0,842	1	0,888	0,836	0,801	0,826	0,704	0,952	0,947
Инвестиции в основной капитал	0,666	0,888	1	0,592	0,583	0,564	0,791	0,768	0,748
Иностранные инвестиции в экономику РФ	0,934	0,836	0,592	1	0,957	0,980	0,481	0,926	0,947
Прямые иностранные инвестиции	0,915	0,801	0,583	0,957	1	0,908	0,490	0,859	0,884
Число кредитных организаций	0,923	0,826	0,564	0,980	0,908	1	0,474	0,930	0,951
Число филиалов коммерческих банков в субъекте РФ	0,683	0,704	0,791	0,481	0,490	0,474	1	0,567	0,571
Сальдированный финансовый результат деятельности организаций	0,888	0,952	0,768	0,926	0,859	0,930	0,567	1	0,997
Сумма прибыли организаций	0,911	0,947	0,748	0,947	0,884	0,951	0,571	0,997	1

Составлено авторами.

По данным таблицы 5 видно, что число организаций, выполнявших исследования и разработки, очень сильно коррелирует с числом предприятий и организаций, со среднегодовой численностью занятых в экономике, с числом образовательных учреждений. В то же время, все перечисленные факторы очень тесно связаны между собой. Это говорит о том, что данные факторы влияют одинаково на результирующий показатель. Таким образом, пять факторов заменяем одним фактором – числом организаций, выполнявших исследования и разработки. Этот показатель оказывает наибольшее влияние на число созданных передовых производственных технологий.

Показатель числа организаций, выполнявших исследования и разработки имеет не очень высокую степень корреляции с числом организаций, осуществлявших технологические инновации, и с числом филиалов коммерческих банков в субъекте РФ. Однако последние два фактора сильно связаны между собой. Поэтому из них выбираем один – число организаций, осуществлявших технологические инновации, так как данный показатель оказывает большее влияние на результирующий показатель.

Таким образом, по результатам проведенного исследования мы доказали, что из множества всевозможных факторов социально-экономического развития регионов, достаточно только двух факторов для построения модели влияния на число созданных передовых производственных технологий. Теперь перейдем к рассмотрению второго результирующего показателя – число используемых передовых производственных технологий. В результате проведенного анализа влияния факторов на число используемых передовых производственных технологий были выявлены 15 показателей (таблица 6).

Таблица 5

## Матрица попарного корреляционного сравнения группы оставшихся факторов

	Число организаций, выполнявших исследования и разработки	Число предприятий и организаций	Число организаций, осуществлявших технологические инновации	Среднегодовая численность занятых в экономике	Валовой региональный продукт	Число филиалов коммерческих банков в субъекте РФ	Число образовательных учреждений высшего образования
Число организаций, выполнявших исследования и разработки	1	0,980	0,665	0,892	0,887	0,682	0,967
Число предприятий и организаций	0,980	1	0,644	0,900	0,933	0,683	0,986
Число организаций, осуществлявших технологические инновации	0,665	0,644	1	0,832	0,612	0,871	0,580
Среднегодовая численность занятых в экономике	0,892	0,900	0,832	1	0,877	0,875	0,885
Расходы консолидированных бюджетов	0,567	0,933	0,712	0,772	1	0,692	0,951
Число филиалов коммерческих банков в субъекте РФ	0,682	0,683	0,871	0,875	0,680	1	0,656
Число образовательных учреждений высшего образования	0,967	0,986	0,580	0,885	0,914	0,656	1

Составлено авторами.

Таблица 6

## Оценка влияния факторов на число используемых передовых производственных технологий на территории региона

№	Число используемых передовых производственных технологий	2013	2014	2015	2016	2017
<b>ИННОВАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ</b>						
1.	Число организаций, выполнявших исследования и разработки	0,530	0,560	0,584	0,539	0,649
2.	Численность персонала, занятого исследованиями и разработками	0,619	0,629	0,650	0,679	0,688
3.	Внутренние затраты на исследования и разработки	0,578	0,599	0,622	0,555	0,658
4.	Число созданных передовых производственных технологий	0,692	0,760	0,801	0,712	0,688
5.	Число организаций, осуществлявших технологические инновации	0,755	0,733	0,721	0,737	0,737

Окончание табл. 6

№	Число используемых передовых производственных технологий	2013	2014	2015	2016	2017
<b>ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</b>						
6.	Численность населения	0,609	0,605	0,617	0,627	0,625
7.	Численность экономически активного населения	0,611	0,610	0,621	0,622	0,617
8.	Среднегодовая численность занятых в экономике	0,605	0,612	0,631	0,641	0,639
<b>ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ ФАКТОРЫ</b>						
9.	Число предприятий и организаций	0,487	0,506	0,559	0,517	0,640
10.	Стоимость основных фондов	0,493	0,467	0,533	0,489	0,613
11.	Число филиалов коммерческих банков в субъекте РФ	0,600	0,580	0,600	0,628	0,669
<b>ФАКТОРЫ ПОТЕНЦИАЛА</b>						
12.	Доходы консолидированных бюджетов	0,512	0,494	0,552	0,497	0,625
13.	Расходы консолидированных бюджетов	0,515	0,504	0,563	0,499	0,646
<b>ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ</b>						
14.	Число образовательных учреждений высшего образования	0,461	0,474	0,526	0,479	0,609
15.	Численность студентов учреждений высшего образования	0,519	0,521	0,576	0,544	0,664

Составлено авторами с использованием [6, 7].

Таблица 7

Матрица попарного корреляционного сравнения группы оставшихся факторов

	Численность персонала, занятого исследованиями и разработками	Число предприятий и организаций	Число организаций, осуществляющих технологические инновации	Среднегодовая численность занятых в экономике	Расходы консолидированных бюджетов	Число филиалов коммерческих банков в субъекте РФ	Численность студентов учреждений высшего образования
Численность персонала, занятого исследованиями и разработками	1	0,973	0,636	0,867	0,969	0,632	0,941
Число предприятий и организаций	0,973	1	0,644	0,900	0,979	0,683	0,978
Число организаций, осуществляющих технологические инновации	0,636	0,644	1	0,832	0,527	0,871	0,664
Среднегодовая численность занятых в экономике	0,867	0,900	0,832	1	0,914	0,875	0,930
Расходы консолидированных бюджетов	0,969	0,979	0,527	0,914	1	0,668	0,969
Число филиалов коммерческих банков в субъекте РФ	0,632	0,683	0,871	0,875	0,668	1	0,735



Окончание табл. 7

	Численность персонала, занятого исследованиями и разработками	Число предприятий и организаций	Число организаций, осуществлявших технологические инновации	Среднегодовая численность занятых в экономике	Расходы консолидированных бюджетов	Число филиалов коммерческих банков в субъекте РФ	Численность студентов учреждений высшего образования
Численность студентов учреждений высшего образования	0,941	0,978	0,664	0,930	0,969	0,735	1

Составлено авторами.

По данным таблицы 6 видно, что степень влияния факторов на число используемых технологий меньше, чем на число созданных передовых производственных технологий. Лишь немногие факторы оказывают влияние с коэффициентом корреляции более 0,7. Далее мы произвели редукцию и в итоге из 15 факторов, оказывающих влияние на результирующий показатель, осталось только 7. В таблице 7 представлена матрица попарного корреляционного сравнения для оставшихся факторов.

Дальнейший анализ сократил число показателей до двух факторов для построения модели влияния на число используемых передовых производственных технологий. В результате проведенного факторного анализа нами были построены модели влияния социально-экономических показателей экономических систем регионального уровня на результативность инновационной деятельности данных экономических систем и доказана избыточность многих показателей для оценки результативности инновационной деятельности региона в секторально-отраслевом разрезе.

Мы пришли к выводу, что на процессы создания и использования передовых производственных технологий влияют только число организаций, выполнявших исследования и разработки, численность персонала данных организаций, а также число предприятий, осуществлявших технологические инновации. При формировании мер государственной политики, направленной на стимулирование инновационной деятельности, важным аспектом является не инновационная активность регионов, а эффективность функционирования процессов создания и использования передовых производственных технологий и их трансформация в результирующие показатели социально-экономического развития [1].

#### ЛИТЕРАТУРА

1. О промышленной политике. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://base.garant.ru/70833138> (дата обращения 10.06.2018).
2. Национальный доклад об инновациях в России, 2016. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://open.gov.ru/events/5515558> (дата обращения 07.09.2018).
3. Национальный сравнительный анализ 16/17: оценка эффективности российских бизнес-инкубаторов и акселераторов, АО «РВК», UBI Global, НИУ ВШЭ, декабрь 2016. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.rvc.ru/upload/iblock/4b1/UBI\\_Global-Russia-Impact\\_Assessment\\_University-Linked\\_Business\\_Incubators\\_Accelerators\\_RU.pdf](http://www.rvc.ru/upload/iblock/4b1/UBI_Global-Russia-Impact_Assessment_University-Linked_Business_Incubators_Accelerators_RU.pdf) (дата обращения 10.08.2018).
4. Рейтинг инновационных регионов 2017, АИРР. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://i-regions.org/press-sluzhba/novosti/rejting-innovacionnyh-regionov-rossii-2017> (дата обращения 12.08.2018).
5. РосБизнесКонсалтинг. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.rbc.ru> (дата обращения 10.09.2018).
6. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70006124> (дата обращения 07.09.2018).
7. Стратегия научно-технологического развития России до 2035 года. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://biotech2030.ru/wp-content/uploads/2016/06/prezentatsiya-proekta-SNTR-12.05.2016.pdf> (дата обращения 10.09.2018).
8. Стратегия социально-экономического развития Курской области на период до 2020 года. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://adm.rkursk.ru/index.php?id=2&mat\\_id=815](http://adm.rkursk.ru/index.php?id=2&mat_id=815) (дата обращения 10.09.2018).

9. Территории опережающего развития: 12 особых зон в ДФО. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://tass.ru/info/2215388> (дата обращения 10.09.2018).
10. Росстат. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.gks.ru> (дата обращения 10.09.2018).
11. *Babkin A.V., Plotnikov V.A., Muraveva S.V.* Integrated industrial structures in the economy of Russia: Organizational forms and typology // Proceedings of the 25th International Business Information Management Association Conference (IBIMA 2015). Amsterdam, Netherlands, P. 1286-1294.
12. *Grechenyuk A., Grechenyuk O.* The structure of assets and capital of the Russian companies and their impact on the liquidity and financial stability // *Економічний часопис-XXI*. 2016. Vol. 157. № 3-4. P. 88-90.
13. *Huang C., Naubahar S.* Global Technology Leadership: The Case of China. HKUST IEMS Working Paper № 2015-11, February 2015.
14. *Quinney D.* Driving Business innovation through technology innovation. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.accenture.com/Accenture-Driving-Technology-Innovation.pdf> (дата обращения 10.07.2018).
15. The Global Competitiveness Report. World Economic Forum. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Competitiveness%20Report/index.htm> (дата обращения 10.07.2018).
16. *Vertakova Y., Plotnikov V.* Innovative and industrial development: Specifics of interrelation // *Economic Annals-XXI*. 2016. Vol. 156, issue 1-2. P. 37-40.
17. *Vertakova Y., Klevtsov S., Klevtsova M.* Technology of fixed assets assessment in investigating the stability of the industrial complex of the region // Proceedings of 26th International Business Information Management Association Conference, Spain. 2015. P. 3230-3236.
18. *Аркин П.А., Голубев А.Г.* Структуризация инновационного процесса в кластере: информационно-логистический метод // *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*. 2014. № 1. С. 58-62.
19. *Вертакова Ю.В., Алеева Е.А., Рябцева И.Ф.* Прогресс и инновации: анализ системной взаимообусловленности: монография. М., 2013. 137 с.
20. *Вертакова Ю.В., Греченюк О.Н., Греченюк А.В.* Таксономическая оценка инновационного развития отраслей экономики: синтез методических подходов // *Известия ЮЗГУ. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент*. 2015. № 2 (15). С. 51-59.
21. *Курбанов А.Х., Плотников В.А.* Экономический потенциал страны как экономическая категория // *Экономическое возрождение России*. 2016. № 3 (49). С. 45-56.
22. *Плотников В.А.* Индустриальное общество второй генерации // *Экономическое возрождение России*. 2016. № 3 (49). С. 111-117.
23. Доклад ЮНЕСКО по науке: на пути к 2030 году. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000235406\\_gus](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000235406_gus) (дата обращения 10.08.2018).

Фомина Э.А.

## ЭЛЕМЕНТЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ СИСТЕМ ОТКРЫТОГО ТИПА В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

***Аннотация.** Государственное регулирование хозяйственных систем открытого типа – важный вопрос для каждого современного государства. В зависимости от целей, руководство страны осуществляет выбор необходимых инструментов государственного регулирования, содержание которых изложено в настоящей статье. Кроме того, в статье выделяется роль отдельного элемента в государственном регулировании хозяйственных систем открытого типа в условиях глобализации – таможенной политики.*

***Ключевые слова.** Хозяйственные системы, государственное регулирование, экономическая политика, инструменты государственного регулирования, бюджетно-налоговая политика, денежно-кредитная политика, инвестиционная политика, внешнеэкономическая политика, политика занятости.*

Fomina E.A.

## THE ELEMENTS OF THE STATE REGULATION OF THE OPEN TYPE ECONOMIC SYSTEMS UNDER GLOBALIZATION CONDITIONS

***Abstract.** State regulation of open economic systems is an important issue for every modern state. According to the country's objectives, the leadership selects the necessary tools of state regulation, the content of which is set out in this article.*

***Keywords.** Economic systems, state regulation, economic policy, instruments of state regulation, fiscal policy, monetary policy, investment policy, foreign economic policy, employment policy. Besides, the article highlights the role of a separate element in the state regulation of open economic systems under globalization conditions – customs policy.*

Определений понятия хозяйственная система не так много. Одно из наиболее полных определений этого понятия дает в своей книге «Основные понятия теории порядков и политической экономии» А. Шуллер. По его мнению, она представляла собой «во-первых, ... природные и овеществленные ресурсы, а также людей, выполняющих функции производителей и потребителей; во-вторых, экономические отношения, то есть процесс производства, распределения, обмена и потребления; и в-третьих, экономический порядок, то есть комплекс правовых и институциональных ограничений, регулирующих хозяйственный процесс» [3, с. 10].

Государственное регулирование хозяйственных систем – это сложный процесс, зависящий как от правовых и институциональных установок, так и от политических воззрений руководителей страны на том или ином этапе. В связи с этим, фактически государственное регулирование прини-

---

ГРНТИ 06.03.07

© Фомина Э.А., 2018

Эльмира Анатольевна Фомина – старший государственный таможенный инспектор Балтийской таможни (Санкт-Петербург).

Контактные данные для связи с автором: 188680, Ленинградская обл., Всеволожский р-н, д. Старая, Верхняя ул., 1 (Russia, Leningrad reg., Vsevolozhsk distr., Staraja, Verkhnyaya str., 1). Тел.: +7 931 585 75 16. E-mail: zueva.elmira2011@yandex.ru.

Статья поступила в редакцию 11.11.2018.

мает форму экономической политики [4, с. 8]. Не случайно понятия «государственное регулирование экономики» и «экономическая политика» зачастую отождествляются [2, с. 248]. Государственное регулирование хозяйственных систем открытого типа осуществляется посредством широкого перечня инструментов, так как экономическая политика многогранна и представляет собой систему элементов бюджетно-налоговой, денежно-кредитной, инвестиционной, внешнеэкономической политики и политики занятости (см. рис.).

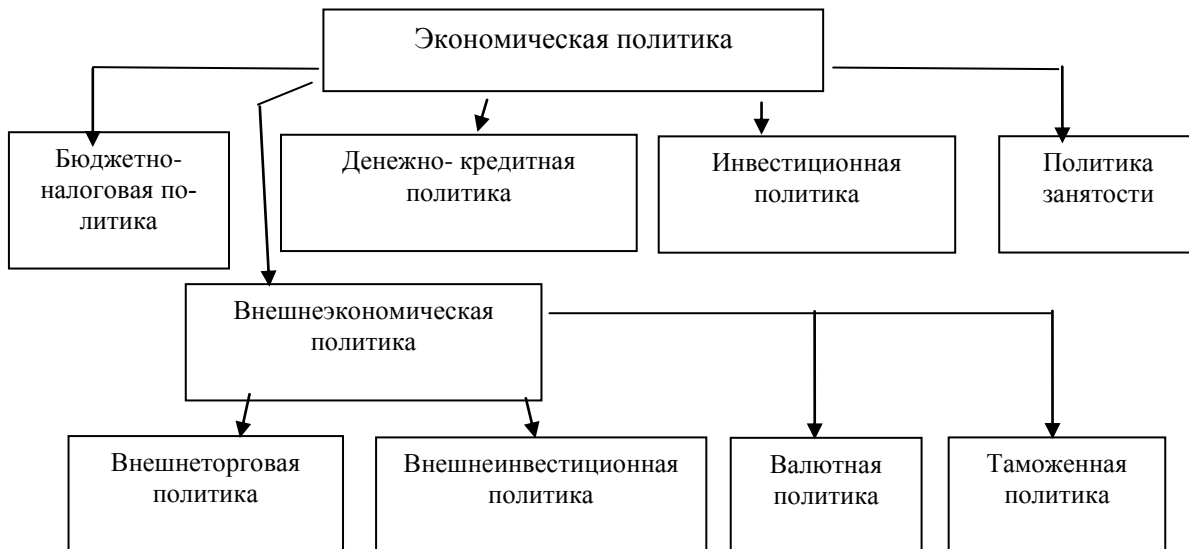


Рис. Элементы экономической политики государства (составлено автором)

Инструментами бюджетно-налоговой политики являются государственные закупки, налоги и трансферты. К инструментам государственного регулирования в рамках денежно-кредитной политики относятся: процентная политика Банка России, нормативы обязательных резервов, операции на открытом рынке, рефинансирование, валютное регулирование, прямые количественные ограничения, ориентиры роста показателей денежной массы. Государственное регулирование инвестиционной политики можно систематизировать в три группы мер: макроэкономические (меры бюджетно-налоговой политики), микроэкономические (льготное кредитование, ставки налогов, амортизационные правила и гарантии) и институциональные (участники инвестиционной деятельности). Государственное регулирование в рамках политики занятости осуществляется путем применения активных (обучение и переобучение работников, создание новых рабочих мест, повышение уровня занятости населения) и пассивных (выплаты пособий по безработице) мер.

К инструментам внешнеэкономической политики государства можно отнести меры внешнеторговой, внешнеинвестиционной, валютной и таможенной политик как элементов экономической и, в свою очередь, внешнеэкономической политики. Меры валютной политики представляют собой валютные интервенции и почти все инструменты денежно-кредитной политики (дисконтная политика, операции на открытом рынке, установление резервных требований к банкам и др.). Очевидно, что валютная политика взаимосвязана с денежно-кредитной политикой, кроме того, обе они проводятся Центральным банком. Во многих развитых странах не делается различий между валютной и денежно-кредитной политикой и для их обозначения используется один и тот же термин «монетарная политика».

Следует отметить, что в соответствии со ст. 12 Федерального закона от 08.12.2003 № 164-ФЗ (ред. от 13.07.2015) «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности» государственное регулирование внешнеторговой деятельности включает в себя: таможенно-тарифное регулирование; нетарифное регулирование; запреты и ограничения внешней торговли услугами и интеллектуальной собственностью и меры экономического и административного характера. Механизмом таможенной политики является «совокупность государственных органов, участвующих в выработке и реализации таможенной политики, а также набор средств ее реализации и поряд-

док использования ее компетентными государственными органами инструментов государственного регулирования» [1, с. 195].

Учитывая типологию хозяйственных систем, следует отметить, что не всегда органы государственной власти в области таможенного дела (институты таможенной политики) осуществляют государственное регулирование. Это справедливо только для хозяйственных систем открытого типа в условиях рыночной экономики. Примерами современных таможенных институтов являются Финансовая полиция в Италии, Управление пошлин и акцизов в Германии, Федеральная таможенная служба в России и т.д. В плановой хозяйственной системе институты таможенной политики не имеют самостоятельности, они существуют только для выполнения команд руководства страны. В данном примере государство является главным регулятором, устанавливающим запреты или дающим разрешение на осуществление внешнеэкономической деятельности.

Исходя из разницы моделей государственного регулирования внешнеэкономической деятельности (далее – ВЭД) между плановыми и рыночными экономиками, интересным является вопрос инструментов государственного регулирования в хозяйственных системах открытого типа.

Действительно, в плановой экономике государственное регулирование осуществляется посредством тотального регулирования во всех областях экономики и во всех сферах жизни. Институты таможенной политики не имеют установленных на законодательном уровне полномочий по пропуску товаров и транспортных средств через таможенную границу. Их функция заключается лишь в контроле за пропуском разрешенного руководством страны количества товара с определенной стоимостью. Следовательно, основным инструментом государственного регулирования в хозяйственных системах открытого типа в условиях плановой экономики являются директивы и указания руководства страны.

В условиях рыночной экономики появившаяся самостоятельность организаций – участников ВЭД привела к росту их количества и соответственно к росту объемов экспортно-импортных операций, что вызвало необходимость делегирования полномочий по пропуску товаров и транспортных средств через таможенную границу институтам таможенной политики. Одним из главных условий осуществления торговых операций участниками ВЭД является уплата таможенных пошлин, поэтому в настоящее время в условиях рыночной экономики основным инструментом государственного регулирования ВЭД является таможенный тариф.

В соответствии со ст. 6 Таможенного кодекса ЕАЭС, к мерам государственного регулирования, применяемым институтами таможенной политики в отношении товаров и транспортных средств при пересечении таможенной границы, относятся: таможенно-тарифные меры, запреты и ограничения, меры защиты внутреннего рынка, международные договоры и акты в сфере таможенного регулирования, законодательные акты государств-членов в сфере налогообложения.

Таможенный тариф как инструмент имеет не одну функцию. Таможенный тариф позволяет обеспечивать конкурентные преимущества страны (играет защитную роль), является дополнительным источником дохода бюджета (имеет фискальную роль) и определяет условия функционирования на отечественном рынке, ограничивая количество импортируемой продукции (это – регулирующая роль). Кроме того, таможенный тариф обеспечивает компромисс, некий баланс экономических интересов между странами (балансирующая, торгово-политическая роль).

На протяжении многих веков проблема соотношения основных направлений таможенной политики: фритредерства (политики свободной торговли и отсутствия таможенного обложения) и протекционизма (защиты национального производителя путем повышения ставок таможенных пошлин), – активно обсуждалась. Условно можно выделить две группы ученых: сторонников фритредерства и сторонников протекционизма. Первая группа выступала за сокращение ставок таможенных пошлин, так как они считали, что пошлины негативно влияют на рост общественного благосостояния. Вторая группа ученых считала, что протекционизм (повышение ставок таможенных пошлин) необходим для защиты национальных производителей, которые смогут внести затем вклад в достижение высоких темпов экономического роста.

В настоящее время данная проблема снова приобрела свою актуальность. Подтверждением обозначенной проблемы выбора направления государственного регулирования в пользу фритредерства или протекционизма – являются последние события, происходящие в мире: обострение отношений между США и Китаем, США и Мексикой, выход США из Транстихоокеанского сообще-

ства, выход Великобритании из ЕС и др. Причина противоречий и выхода этих стран из наднациональных организаций, очевидно, связана с желанием обрести самостоятельность в принятии решений в рамках таможенной политики. Современная модель глобализации в виде либерализации таможенной политики не во всех странах отвечала национальным экономическим интересам.

В условиях глобализации произошла либерализация международной торговой деятельности. Это привело к унификации норм международной торговли, снижению торговых барьеров, установлению единой валюты для международных операций, большему взаимодействию национальных экономик, взаимопереплетению национальных хозяйственных систем и взаимозависимости, росту влияния внешних факторов на развитие внешней торговли. Однако, последствия такой политики для различных хозяйственных систем довольно разные. Это связано с тем, что, во-первых, в систему мировых хозяйственных связей национальные экономики интегрировались, имея разный уровень экономического развития, во-вторых, современная модель глобализации несовершенна и не позволяет в сложившихся условиях улучшить уровень экономического развития в мире в целом.

Решить эту проблему может каждая отдельная хозяйственная система путем выбора направления государственного регулирования, соответствующих инструментов государственного регулирования с учетом своих особенностей развития и сложившейся ситуации. Каждый из элементов государственного регулирования, рассмотренных в статье, несомненно, играет огромную роль. Однако в современных условиях все более значение приобретают те элементы, которые обеспечивают защиту национальных экономических интересов в условиях глобализации. Особую роль при этом играют меры таможенной политики.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. *Корнилова В.Ф.* Государственная таможенная политика в современной России: динамика изменений. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/gosudarstvennaya-tamozhennaya-politika-v-sovremennoy-rossii-dinamika-izmeneniy> (дата обращения 09.09.2018).
2. *Чермошнцева Ю.И.* К вопросу о необходимости государственного регулирования экономического развития на современном этапе // Социально-экономические явления и процессы. 2011. № 5-6 (027-028). С. 246-250.
3. *Schueller A., Kruesselberg H.G.* Grundbegriffe zur Ordnungstheorie und Politischen Ökonomik. Marburger Gesellschaft für Ordnungsfragen der Wirtschaft, 2002.
4. *Welfens P.* Grundlagen der Wirtschaftspolitik. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2008.

Вишниецкая А.И., Аблязов Т.Х.

## **КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ СТРОИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

***Аннотация.** В современных условиях формирования цифровой экономики важным условием обеспечения конкурентоспособности организаций выступает цифровая трансформация, как внутренних процессов организации, так и механизмов её взаимодействия с внешней средой. Строительная сфера не является исключением, и в настоящее время строительным организациям также требуется цифровая трансформация, основанная на рациональной цифровой стратегии. В статье рассмотрены основополагающие направления цифровой трансформации строительных организаций, а также предложены механизмы внедрения цифровых элементов в строительную деятельность в рамках разработки и реализации цифровой стратегии организации.*

***Ключевые слова.** Цифровая трансформация, цифровые технологии, цифровая стратегия, кадровая политика, управление и контроль, строительные организации.*

Vishnivetskaya A.I., Ablyazov T.Kh.

## **KEY AREAS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF CONSTRUCTION ORGANIZATIONS**

***Abstract.** Under current conditions of the digital economy formation, an important condition for ensuring the competitiveness of organizations is the digital transformation of both the internal processes of the organization and its mechanisms of interaction with the external environment. The construction industry is no exception and nowadays construction organizations also require a digital transformation based on a rational digital strategy. The article considers the fundamental directions of digital transformation of construction organizations and suggests mechanisms for implementing digital elements into construction activity as part of the development and realization of an organization's digital strategy.*

***Keywords.** Digital transformation, digital technologies, digital strategy, personnel policy, management and control, construction organizations.*

За счет развития цифровых технологий происходит трансформация традиционных процессов, подходов и методов ведения деятельности во всех сферах экономики. В частности, в строительстве требуется активное внедрение цифровых инструментов в целях повышения не только производительности труда, но и улучшения финансовых аспектов инвестиционно-строительной деятельности. Строительная сфера в значительной степени обеспечивает возведение объектов инфраструктуры, энергетического хозяйства, промышленности, от функционирования которых зависит развитие, как мировой экономики, так и экономики отдельных регионов и стран [11].

---

*Статья подготовлена в рамках гранта Президента Российской Федерации НШ-4028.2018.6.*

ГРНТИ 06.81.25

© Вишниецкая А.И., Аблязов Т.Х., 2018

Алиса Игоревна Вишниецкая – ассистент Уральского научного центра (г. Ижевск).

Тимур Хасанович Аблязов – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики строительства и ЖКХ Санкт-Петербургского государственного архитектурно-строительного университета.

Контактные данные для связи с авторами (Вишниецкая А.И.): 426008, Ижевск, Максима Горького ул., д. 51 (Russia, Izhevsk, Maxim Gorky str., 51). E-mail: vishniv.alisa@yandex.ru.

Статья поступила в редакцию 07.11.2018.

Тем не менее, в настоящее время наблюдается отставание строительной сферы от других отраслей по степени использования цифровых технологий [5, 10]. Несмотря на попытки профессионального сообщества создавать единые платформы в области строительства и стандартизировать бизнес-процессы, темп роста производительности труда в строительстве уступает другим сферам экономики [6], а внедрение инноваций происходит медленно и имеет фрагментарный характер. Одним из главных элементов адаптации строительной сферы к современным вызовам экономики и общества в целом является цифровая трансформация строительных организаций.

Цифровая трансформация организаций связана не только с внедрением отдельных инновационных инструментов производства и управления, а с совершенствованием всей деятельности организации [8]. Под цифровой трансформацией подразумевается адаптация к воздействию цифровых технологий и их внедрение, как во внутренние процессы организации, так и в механизмы взаимодействия с внешней средой. Главным элементом процесса трансформации выступает цифровая стратегия организации, в реализации которой можно выделить три основных направления:

1. Развитие организации через рационализацию процессов управления и контроля.

В условиях цифрового развития строительной сферы, когда количество данных об объектах строительства возрастает, и процессы их обработки усложняются, необходимо пересмотреть подход к управлению строительством на базе цифровой трансформации организации. Развитие системы управления организацией является основой эффективной деятельности компании за счет совершенствования подходов к планированию и контролю. Сложность многих современных проектов в сфере строительства требует трансформации применяемых инструментов и методов управления в направлении повышения их приспособленности к цифровым условиям ведения бизнеса. В настоящее время инвестиционно-строительные проекты реализуются по более гибким схемам финансирования, в более краткие сроки и в условиях значительного количества участников проекта, что предопределяет высокую значимость контроля за ходом реализации проектов.

На современном этапе управление проектами зачастую связано со значительным бумажным документооборотом, что не позволяет отражать информацию своевременно и создает разрыв во времени между получением данных и моментом принятия управленческого решения. Изначально организациям необходимо объективно оценить существующую систему управления процессами и выявить несовершенные или отсутствующие элементы управления, которые требуются для эффективной цифровой трансформации. По итогу проведенного анализа необходимо провести рационализацию организации в данном направлении, согласовав планируемые изменения со стратегией развития организации: управленческие нововведения связаны и с процессом инвестирования в цифровые технологии, и с развитием кадрового состава организации [9].

Рационализация процессов контроля в рамках цифровой трансформации организации включает в себя проведение следующих мероприятий:

- проведение периодического мониторинга существующих методов контроля, что позволит отслеживать их эффективность при реализации инвестиционно-строительных проектов;
- разработка направлений оптимизации контроля в организации и внедрение усовершенствованных подходов;
- стандартизация принятых нововведений, разработка мер по дальнейшему отслеживанию эффективности их использования [9].

В завершение трансформации процессов контроля необходимо выявить области, которые в текущий момент не поддаются контролю, либо получаемые от них данные не являются надежными и достоверными, и разработать мероприятия по их интегрированию в процесс контроля в целях формирования единой цифровой системы управления организацией;

2. Оптимизация кадровой политики в целях эффективного внедрения цифровой стратегии.

Цифровая трансформация организации заключается не только во внедрении отдельных элементов современных технологий в процессы производства и управления, а в целостном переустройстве организации, включая совершенствование корпоративной культуры. Изменение корпоративной культуры в рамках цифровой трансформации организаций позволяет эффективно реагировать на изменения внешней среды, снижая риски при реализации инвестиционно-строительных проектов. Более того, требуются кадры с новыми, не имеющими аналогов навыками и обязанностями: специалисты по цифровой стратегии, директоры по цифровым технологиям (CDO), управляющие це-



почками поставок (SCM), финансовые руководители, директора по маркетингу, причем все эти должности требуют осведомленности о современных цифровых процессах как в экономике в целом, так и в строительстве в частности.

Взаимодействие персонала при реализации стратегии цифровой трансформации также происходит с помощью современных цифровых методов, а значит, корпоративная культура приобретает важное значение для построения эффективного механизма цифрового развития компании. Предполагается, что при цифровой трансформации организации необходима корпоративная культура, построенная на следующих принципах: наступление рискованной ситуации рассматривается как нормальное условие реализации проектов, также не исключается отказ от некоторых проектов в целях достижения целей цифровой стратегии организации; предпочтение отдается реализации пилотных проектов, а не полномасштабным инициативам; постоянное совершенствование навыков персонала; при найме персонала оценивается не только квалификация потенциального сотрудника, но и его соответствие принятым в организации нормам цифровой корпоративной культуры [7].

Стратегия цифровой трансформации неразрывно связана с персоналом, который будет принимать участие в процессе её реализации, и возникает необходимость разработки комплексного подхода к кадровой политике. Современные организации могут нанять на работу сотрудников, принадлежащих к четырем разным поколениям: люди, родившиеся в период повышения рождаемости после Второй Мировой войны (1945-1964); поколение X (1965-1979), поколение Y (1980-1994) и поколение Z (1995-2009/12). Еще на этапе подбора персонала необходимо учесть, что поколения Y и Z стремятся работать в высокотехнологичных отраслях, поэтому важно показать потенциальным сотрудникам, что строительная сфера также идет по пути цифровой трансформации.

Взаимодействуя с персоналом, нужно учитывать особенности различных поколений. Новое поколение выросло в окружении цифровых технологий и для него важно не столько обучение современным способам организации своей профессиональной деятельности, сколько наличие системы, в рамках которой оно может внедрять инновации и применять технологии для решения возникающих задач. Поколение 1945-1964 гг. предпочитает не отходить от принятых в организации норм и правил и не стремится к внедрению инноваций, в то время как более поздние поколения предпочитают широкое использование цифровых технологий в своей деятельности. Для решения возникающих противоречий возможно применение различных методов и каналов взаимодействия с персоналом: молодое поколение сотрудников скорее предпочтет принять участие в процессе совместной выработки решения, а старшее поколение – в реализации конкретных мер [9].

Также различные поколения персонала по-разному реагируют на контроль со стороны руководства. Поколения Y, X и Z ожидают в своей деятельности некоторой степени личной свободы для поддержания устойчивости и разнообразия в организации, в то время как старшие поколения привыкли к традиционной иерархической организационной структуре компании. Соединение различных по степени влияния подходов к контролю за деятельностью сотрудников позволит более эффективно реализовать стратегию цифровой трансформации за счет полноценного использования потенциала всего персонала [9]. Отход от распространенной иерархической организационной структуры приводит к появлению различных уровней персонала в зависимости от степени подготовленности к цифровой трансформации строительной организации (рисунок):

- эксперты – высококвалифицированные ученые, аналитики и сотрудники, разрабатывающие информационную инфраструктуру цифровой трансформации и создающие технологическую основу реализации цифровой стратегии. Данные кадры могут, как состоять в штате организации, так и быть привлеченным персоналом из различных специализированных компаний;
- агенты изменений – сотрудники, реализующие цифровую стратегию на организационном уровне. Они способны понять технические аспекты цифровых инноваций, перевести их в область трансформации бизнес-процессов и внедрить на всех организационных уровнях компании. Данный персонал может, как постоянно занимать управленческие должности, так и переходить по различным кадровым уровням, принятым в организации.
- персонал, компетентный в области цифровых технологий, существует на всех этапах деятельности организации и при определенном уровне переподготовки и обучения приобретает необходимые в процессе его профессиональной деятельности цифровые навыки. Данная совокупность сотрудников осведомлена о задачах цифровой трансформации организации, ознаком-

лена с новыми цифровыми технологиями и способна предложить улучшения в принятую цифровую стратегию;

- информированные о цифровом развитии сотрудники осведомлены об имеющихся и планируемых элементах цифровой трансформации организации, несмотря на ограниченное использование цифровых технологий или полное их отсутствие в своей деятельности. Дальнейшая переподготовка кадров позволит им перейти в группу персонала, компетентного в области цифровых технологий [5].

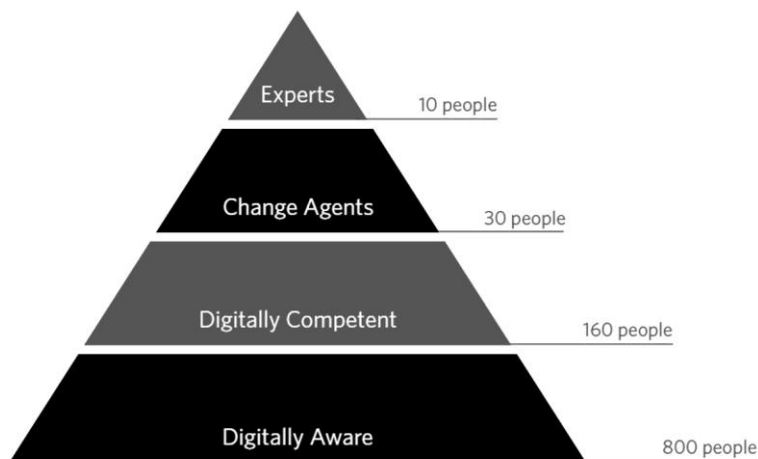


Рис. Структура кадрового состава организации (на тысячу человек) [5]

Цифровая трансформация также подразумевает построение системы мониторинга кадровых потребностей строительной организации. Анализ большого количества цифровых данных позволит компаниям установить совокупность навыков, в которых она будет нуждаться в ближайшие годы, определить направления, по которым планируется дефицит персонала необходимой квалификации, и внедрить полученные знания в систему найма сотрудников через создание актуальной цифровой стратегии организации. В краткосрочном периоде подобный анализ позволяет оценить соответствие сотрудников тем задачам, которые они призваны выполнять. Подобная оптимизация кадровой политики ведет к адекватной оценке потенциальных возможностей организации, более рациональному использованию ресурсов и, как следствие, к повышению производительности труда [9];

### 3. Обеспечение инновационного потенциала за счет инвестиций в цифровые технологии.

Инвестирование в цифровые технологии увеличивает капиталоемкость процесса производства продукции, повышая оснащенность сотрудников средствами, с помощью которых они осуществляют профессиональную деятельность. Цифровые технологии также повышают производительность труда за счет роста суммарной производительности факторов производства. Показатель общей производительности факторов производства отражает различные аспекты, влияющие на рабочую силу: технологические изменения, не связанные с капиталоемкостью; динамическое перераспределение ресурсов (способность более эффективно применять ограниченные ресурсы за счет входа на рынок новых фирм, выхода или реорганизации имеющихся, аутсорсинга и оффшоринга); эффект масштаба, выражающийся в экономии ресурсов за счет роста специализации [4].

Одним из примеров влияния данных цифровых изменений на производительность труда в строительстве выступает подключение компании к различным «облачным» системам проектирования, управления процессами строительства и организацией в целом, что является более гибким и зачастую менее затратным методом цифровой трансформации организации, чем создание и поддержание собственных подразделений, связанных с цифровыми технологиями. Подобная дифференциация цифровых технологий трансформирует существующие бизнес-модели, перераспределяет ресурсы на рынке и в экономике регионов и стран, стимулирует выход на рынок новых продуктов и услуг, а также способствует росту специализации организаций, что позволяет экономить на масштабе производства.

Накопленный опыт в области цифровой трансформации компаний показывает, что десятипроцентное увеличение инвестиций в цифровые технологии вызывает рост объемов выпуска продук-

ции на 0,5-0,6% [3]. Более того, наличие не только развитой технологической базы, но и высококачественной системы управления в организации и грамотной кадровой политики позволяет быстрее достигать роста производительности труда [2, 12]. Маневренность фирм, достигаемая за счет соединения вышеназванных факторов, дает возможность эффективнее конкурентов реагировать на изменение внешней среды, повышая прозрачность бизнес-процессов организации. Следовательно, инвестирование в организационный капитал (корпоративная культура и организационная структура), человеческий капитал и цифровые технологии следует рассматривать как инвестиции в дополнительные факторы производства.

Внедрение цифровых технологий является главным направлением цифровой трансформации строительных организаций: их применение позволяет привлекать высококвалифицированные кадры, способные значительно усовершенствовать существующие бизнес-процессы организации, а также увеличивает степень открытости всей организационно-экономической системы компании и в дальнейшем строительной отрасли. Технологии, непосредственно связанные с проектированием и строительством (BIM, дополненная реальность, лазерное сканирование и пр.), повышают эффективность реализации инвестиционно-строительных проектов, в то время как системы анализа цифровых данных способствуют лучшему пониманию тенденций строительного рынка.

Строительная сфера характеризуется большим количеством участников процесса производства строительной продукции, работ, оказания услуг, и каждая организация обладает собственными специфическими чертами и масштабом деятельности, однако основополагающие принципы цифровой трансформации для них схожи. Первым шагом цифровой трансформации в области технологического обеспечения организации является диагностика имеющихся технологий и при необходимости освоение новых. Данный этап включает в себя качественный анализ цифровых технологий, оценку их взаимосвязанности и получаемых от их использования выгод.

Далее необходимо отойти от часто применяемого строительными организациями принципа сосредоточения на 1-2 крупных технологических инвестициях и рассмотреть все имеющиеся возможности цифровых технологий. Значительная часть уже внедренных систем и инструментов может использоваться более эффективно, поэтому важно проанализировать данные и найти экономичные способы трансформации. Сформировав понимание о позиции организации на строительном рынке и получив максимальные выгоды от имеющихся цифровых технологий, необходимо разработать план мероприятий по цифровой трансформации, который должен стать составной частью цифровой стратегии организации [9].

В заключение следует сказать, что цифровая трансформация строительной отрасли является неизбежным процессом в условиях развития информационно-коммуникационных технологий, способов ведения бизнеса и функционирования экономики в целом [1]. Цифровая трансформация строительных организаций является ответом на изменяющиеся условия обеспечения конкурентоспособности в строительной сфере. Неотъемлемыми элементами процесса цифровых преобразований в строительстве выступают изменения в деятельности строительных организаций, заключающиеся в полномасштабной цифровой трансформации, основанной на стратегии цифрового развития компании.

Внедрение мероприятий, предусмотренных цифровой стратегией, требует комплексного подхода, включающего развитие компании по различным направлениям, однако именно понимание тенденций цифрового развития экономики и строительного рынка позволит компаниям рационально использовать имеющийся цифровой потенциал и эффективно выявлять пути дальнейшего цифрового развития организации.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Abyazov T., Asaul V.* On competitive potential of organization under conditions of new industrial base formation // SHS Web of Conferences. 2018. Vol. 44. 00003.
2. *Bloom, N., Sadun R., Van Reenen J.* Americans Do IT Better: US Multinationals and the Productivity Miracle // American Economic Review. 2012. Vol. 102. № 1. P. 167-201.
3. *Cardona M., Kretschmer T., Strobel T.* ICT and Productivity: Conclusions from the Empirical Literature // Information Economics and Policy. 2013. Vol. 25. № 3. P. 109-125.
4. *D'Souza C., Williams D.* The Digital Economy. Bank of Canada Review. 2017.

5. Five Keys to Unlocking Digital Transformation in Engineering & Construction. A global industry council report. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://media-publications.bcg.com/Oracle-Acconex-BCG-Unlock-Digital-Transformation-E-C.pdf> (дата обращения 28.10.2018).
6. Global Construction 2030 – a global forecast for the construction industry to 2030. Global Construction Perspectives and Oxford Economics. 2015. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.globalconstruction2030.com> (дата обращения 28.10.2018).
7. Kane G.C., Palmer D., Phillips A.N., Kiron D., Buckley N. Aligning the Organization for Its Digital Future. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/strategy/Aligning%20Digital%20Future.pdf> (дата обращения 28.10.2018).
8. Kane G.C., Palmer D., Phillips A.N., Kiron D., Buckley N. Strategy, not technology, drives digital transformation // MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press. 2015. Vol. 14.
9. Make it, or break it, 2017. Global Construction Survey. KPMG International. 2017.
10. Shaping the Future of Construction. World Economic Forum. 2016.
11. The Transformative Power of Building Information Modeling. The Boston Consulting Group. 2016.
12. Van Reenen J., Bloom N., Draca M., Kretschmer T., Sadun R., Overman H., Schankerman M. The Economic Impact of ICT: Final Report. London: Centre for Economic Performance. 2010. SMART N. 2007/0020.

Мунтян Н.

## **БАНКРОТСТВО КОМПАНИЙ: ОБЗОР МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ**

***Аннотация.** Банкротство – одна из ключевых проблем эффективного управления компаниями. Несмотря на развитость теории и методологии в этой сфере, ряд прикладных проблем остались нерешенными. Они касаются надежного прогнозирования банкротства. При этом требует более полного учета институциональная среда функционирования фирм. Развитие теории банкротства, по мнению автора, должно происходить в направлении разрешения указанных проблем.*

***Ключевые слова.** Банкротство, институциональная среда, научная методология, национальная экономическая специфика.*

Muntean N.

## **THE BANKRUPTCY OF COMPANIES: A REVIEW OF METHODOLOGICAL APPROACHES**

***Abstract.** Bankruptcy is one of the key problems of effective management of companies. Despite the development of theory and methodology in this area, a number of applied problems remained unsolved. They relate to the reliable prediction of bankruptcy. At the same time, the institutional environment of firms needs to be more fully taken into account. According to the author, the bankruptcy theory should be developed in the direction of solving these problems.*

***Keywords.** Bankruptcy, institutional environment, scientific methodology, national economic specifics.*

Рыночная экономика характеризуется непредсказуемостью результатов хозяйственной деятельности фирм, их вероятностным характером. Сама концепция конкуренции, рассматриваемой в качестве основного движущего механизма рынка, ориентирована на то, что фирмы, проигравшие в рыночной борьбе, должны прекратить хозяйственную деятельность. Таким образом, разорение, банкротство фирм – атрибутивная характеристика рыночной экономики. В этой связи, неслучаен интерес, который уделяется этому явлению в мировой экономической науке.

Банкротство может рассматриваться как в финансовом отношении (с точки зрения причиненного им финансового ущерба), так и с юридических позиций (предприятие признается неплатежеспособным, когда в отношении него возбуждено дело о банкротстве и/или выполнены иные процедуры, предусмотренные национальным законодательством) [1, 2, 3 и др.]. Конечно, всякий раз, когда это происходит, банкротство приносит убытки кредиторам компании, сотрудникам, акционерам. В этом контексте важно оценивать масштаб неплатежеспособных компаний с точки зрения финансовых потерь для кредиторов и социальных последствий (потеря рабочих мест, воздействие на окружающую среду и др.).

В последние десятилетия все большее число ученых обращает своё внимание на концепцию банкротства. Эти аналитические усилия были отражены в значительном количестве статей, как теоретических, так и эмпирических, посвященных прогнозированию несостоятельности фирмы

---

ГРНТИ 10.23.47

© Мунтян Н., 2018

Нели Мунтян – доктор наук, лектор департамента бухгалтерского учета, аудита и экономического анализа Академии экономических исследований Республики Молдова (г. Кишинёв).

Контактные данные для связи с автором: Республика Молдова, Кишинев, ул. Гренобль, 128/2 (Republic of Moldova, Chisinau, Grenoble str., 128/2). E-mail: muntean.neli@ase.md.

Статья поступила в редакцию 25.11.2018.

(Скотт, 1981, Завгрен, 1983, Альтман, 1984, Джонс, 1987). Однако классические исследования, на которые обычно содержатся ссылки в литературе, не всегда в достаточной степени адаптированы к экономико-финансовому, социальному и экологическому контексту, к институциональной среде работы конкретных фирм. Поэтому динамика деловой среды, серьезность последствий банкротства для окружающей среды и другие обстоятельства требуют периодического пересмотра инструментов оценки и регулирования банкротства (Adnan и Humayon, 2006, Anghel, 2002, Cîrciumaru, 2013, Muntean, 2018).

Институт банкротства необходим и обязателен в любой рыночной экономике. В большинстве случаев банкротство компании определяется сопутствующим влиянием нескольких причин, которые воздействуют на различные аспекты деятельности компании. Кроме того, практика показала, что компания не терпит крах внезапно, процесс ухудшения ее положения продолжается в течение очень длительного времени. В литературе выделяются следующие факторы:

а) политические факторы. В том, что касается политического риска, Filipe et al. (2012) считает, что он должен учитывать суверенитет наций, правовые системы, государственную политику, философию, группы интересов и политические партии. Исследование, проведенное компаниями Pricewaterhouse Coopers и Eurasia Group (2009), показывает, что более эффективное управление рисками может помочь компаниям защитить свои инвестиции и воспользоваться новыми возможностями, улучшая тем самым эффективность бизнеса в мире;

б) экономические факторы. Это – общие экономические условия (размер ВВП, уровень безработицы и уровень промышленного производства и т.д.), факторы денежно-кредитной политики (процентная ставка), факторы уровня потребительских цен (индекс цен, потребление), факторы, связанные с международной деятельностью национальных компаний (обменный курс), в значительной степени влияющие на деловую среду в стране (Tangjitprom, 2012);

в) социокультурные факторы. Среди первых исследований, в которых исследуются причинно-следственные связи между банкротством компании и социально-культурной средой страны, – те, которые касаются дела Rover, одной из крупнейших и наиболее успешных британских компаний, которая обанкротилась после переезда в Болгарию (Elenkova and Fileva, 2006). При расследовании причин этого банкротства среди определяющих факторов были выявлены те, которые связаны с социокультурными различиями между Болгарией и Великобританией (Trompenaars, 1993, Elenkova and Fileva, 2006);

г) технологические факторы. Технологические изменения влияют на себестоимость, качество и ведут к инновациям (Bailetti, 2012). Некоторые авторы даже считают, что единственное сравнительное преимущество современного бизнеса заключается в доступе к информационным технологиям, в частности, реализуемым через Интернет (Isan, 2002).

Несмотря на кажущуюся всестороннюю проработанность методологии банкротства, «вспышка» экономического и финансового кризиса в конце первого десятилетия 21 века привела к существенному изменению представлений об адекватности моделей оценки и рейтинговых моделей, предложенных до настоящего времени для мониторинга предпосылок и развития процесса банкротства компаний. Таким образом, необходимо разрабатывать новые модели прогнозирования несостоятельности и оценки вероятности ее наступления.

По мнению автора, среди проблемных областей, на которые следует обратить первоочередное внимание, можно выделить следующие:

а) оценка макро-факторов (экономических, политических, социально-культурных, географических, правовых и технологических), действующих на уровне экономики в целом применительно к развитым и развивающимся странам;

б) уточнение методов оценки банкротства и описания его характеристики, в том числе разработка универсальных международных методов оценки, относящихся к развитым и развивающимся странам;

в) изучение связи между макроэкономическими и иными институциональными факторами и банкротством компаний на международном уровне;

г) разработка рекомендаций по предотвращению банкротства и повышению эффективности в предпринимательском секторе с учетом сопутствующего воздействия макроэкономических переменных, действующих в той или иной стране.

Безусловно, одним из способов смягчения проблемы банкротств является рост производительности. Он зависит не столько от макро-факторов, сколько от деятельности на микроуровне хозяйственной системы. Многочисленные исследования свидетельствуют о наличии положительного опыта применения методов корпоративного управления для повышения эффективности и снижения рисков корпораций. В частности, речь идет о снижении стоимости капитала (La Porta et al., 1998, Patel and Dallas, 2002, Ashbaugh-Skaife и др., 2006, Ashbaugh и др., 2004); снижении рисков (Gompers et al., 2003, Brown & Caylor, 2006); повышении эффективности управления фондовым рынком (Standard & Poor's, 2002, Renders et al., 2010, Kowalewski, 2012, Achim & Borlea, 2015).

Большая часть упомянутых исследований проводилась для развитых стран. В них делается вывод о положительном и значительном влиянии различных характеристик системы корпоративного управления на результаты деятельности компании (Black et al., 2015, Gompers, 2003, Джорджино, 2013). С принятием кодексов корпоративного управления в развивающихся странах возрос интерес к изучению влияния передовой корпоративной практики на результаты банкротства и результаты деятельности (Klapper & Love, 2004, McKinsey & Co., 2011, Vitezić, 2006, Ararat & Dallas, 2011, Macey, 2008, Van Essen et al., 2012).

Согласно анализу специальной литературы в рассматриваемой области, мы не выявили каких-либо исследований, которые одновременно включали бы анализ воздействия политических, экономических, социокультурных, географических и технологических факторов на банкротства. Между тем, в ряде развивающихся стран (например, в Республике Молдова и в Российской Федерации) наблюдается сложная деловая среда. Она характеризуется экономической, политической и законодательной нестабильностью, чрезмерной бюрократией, высокими капитальными затратами на реализацию новых проектов, сравнительно низким уровнем жизни, высокой коррупцией и др. Это требует развития методологии анализа банкротства на национальном и межнациональном уровнях.

В этом контексте насущная необходимость улучшения делового климата вызывает обеспокоенность не только у регуляторов и политиков, но и у менеджеров, инвесторов и деловых кругов. Это требует развития и продолжения исследований проблемы банкротства, которые должны приобрести более практико-ориентированный, прикладной характер, с учетом специфики институциональной среды функционирования конкретных фирм.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. *Jones S., Johnstone D., Wilson R.* Predicting Corporate Bankruptcy: An Evaluation of Alternative Statistical Frameworks // *Journal of Business Finance and Accounting*. 2017. Vol. 44 (1-2). P. 3-34.
2. *Muntean N., Virtosu A.* Financial Stability Cross-reference Based on Calculation of Absolute Indicators // *Journal Economica*. Chisinau. 2017. Vol. XXV. Iss. 4 (102). P. 95-103.
3. *Shumway T.* Forecasting bankruptcy more accurately: A simple hazard model // *Journal of Business*. 2001. Vol. 74 (1). P. 101-124.



Кощев В.А., Цветков Ю.А.

### ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА

**Аннотация.** В современных условиях цифровая трансформация банковского сектора является неотъемлемой частью процесса становления цифровой экономики. Основой цифровой трансформации финансово-кредитных организаций является оптимальная цифровая стратегия, разработка и реализация которой требует учета специфики конкретной организации. В статье проанализированы различные подходы к цифровой трансформации банковского сектора и оценены перспективы их применения в соответствии с различными потребностями в трансформации того или иного структурного элемента организации.

**Ключевые слова.** Цифровая трансформация, финансово-кредитные организации, банковский сектор, цифровые технологии, цифровая стратегия, цифровая экономика.

Koscheyev V.A., Tsvetkov Yu.A.

### THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE BANKING SECTOR

**Abstract.** In modern conditions, the digital transformation of the banking sector is an integral part of the development of the digital economy. The basis of the digital transformation of financial institutions is the optimal digital strategy, the development and implementation of which requires consideration of the specific features of a particular organization. The article analyzes various approaches to the digital transformation of the banking sector and assesses the prospects for their use in accordance with the various needs for the transformation of a particular structural element of the organization.

**Keywords.** Digital transformation, financial institution, banking sector, digital technologies, digital strategy, digital economy.

В настоящее время финансовая система находится в процессе развития в соответствии с современными требованиями цифровой экономики. За счет цифровой трансформации происходит совершенствование бизнес-моделей и концепций развития банковского сектора: от появления интернет-банкинга до трансформации традиционных денежных операций. Инновационное развитие является основной возможностью для устойчивого и долгосрочного роста эффективности деятельности банков. В ближайшие десятилетия цифровое развитие финансового сектора будет ускоряться, и рациональное управление цифровой трансформацией в банковском секторе станет неотъемлемым преимуществом в условиях конкурентной борьбы. Цифровая трансформация банков в первую очередь направлена на лучшее понимание потребностей клиентов: население и организации желают

---

*Статья подготовлена в рамках гранта Президента Российской Федерации НШ-4028.2018.6.*

ГРНТИ 06.73.55

© Кощев В.А., Цветков Ю.А., 2018

Вадим Аркадьевич Кощев – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики строительства и ЖКХ Санкт-Петербургского государственного архитектурно-строительного университета.

Юрий Александрович Цветков – ассистент Уральского научного центра (г. Ижевск).

Контактные данные для связи с авторами (Кощев В.А.): 190005, Санкт-Петербург, 2-я Красноармейская ул., д. 4 (Russia, St. Petersburg, 2nd Krasnoarmeyskaya str., 4). E-mail: nmos@bk.ru.

Статья поступила в редакцию 04.11.2018.



взаимодействовать с банками проще и дешевле, поэтому в условиях функционирования цифровой экономики банковский сектор должен быть готов предложить наиболее современные услуги.

Под процессом цифровой трансформации понимается использование цифровых технологий в целях совершенствования существующих бизнес-моделей, а также повышения эффективности деятельности. Данный процесс подразумевает внедрение инновационных технологий на постоянной основе, что приведет к полноценной цифровой трансформации всей экономики [3]. Использование цифровых технологий совершенствует пути взаимодействия банков, государственной власти и потенциальных клиентов.

Цифровая трансформация подразумевает повсеместное внедрение современных способов предоставления банковских услуг. Количество филиалов банков снижается, многие услуги переводятся в сферу онлайн-сервисов, особенно при выдаче кредитов или инвестировании средств [9]. Подобная трансформация банковского сектора имеет и свои недостатки: старшее поколение может не успевать за ускорением процесса цифрового развития и для него полный отказ от традиционных способов ведения деятельности не является благом, хотя банкам выгодно полностью перейти в онлайн и уже существуют банки, работающие исключительно на мобильных цифровых платформах. Примером является AtomBank в Великобритании, который не имеет физических отделений для работы с клиентами, вся работа которого (от открытия расчетного счета до выдачи кредитов) проводится с помощью мобильного приложения [4].

В России также существуют примеры развития онлайн-банкинга. Так, с точки зрения обслуживания физических лиц, инновационные предложения можно найти в АО «Тинькофф Банк»: если до активного продвижения интернет-банкинга в среднем ежегодно клиентская база банка увеличивалась на 500 тыс. человек, то, начиная с 2016 г. данный показатель составляет 1,0-1,8 млн человек, наблюдается рост количества новых клиентов в 2-3 раза [2]. Для юридических лиц предложения с использованием цифровых технологий можно найти в АО «КБ «Модульбанк». В 2018 г. планируется рост клиентской базы данного банка за счет дальнейшего внедрения современных систем онлайн-банкинга в 1,5 раза по сравнению с 2016 г., до 150 тыс. организаций [1].

Применение достижений цифровых технологий расширяет клиентскую базу за счет почти повсеместной и круглосуточной доступности банковских услуг. Процесс цифровой трансформации банковского сектора включает следующие элементы: анализ опыта работы с клиентами, цифровизация предоставляемых продуктов и услуг, а также трансформация внутренних процессов организации [10].

Цифровая трансформация обеспечивается за счет полноценного изучения опыта работы с клиентами и анализа как уже существующих потребностей, так и выявления новых. Именно потребители банковских услуг являются движущей силой инновационного развития банков, так как они через выражение своих потребностей формируют требования к современным банковским продуктам и услугам. Клиенты оценивают свой опыт взаимодействия с банками в зависимости от того, насколько легко и комфортно им было получить ту или иную услугу, поэтому банковский сектор должен постоянно изучать опыт работы с клиентами, выявлять недостатки в своей работе, так как новые клиенты, скорее всего, потребуют использования ещё более современных технологий.

Ранее эффективность банковской деятельности оценивалась через увеличение целевых показателей продаж продуктов и услуг, однако в эпоху цифровой экономики банкам приходится считаться с современными цифровыми вызовами: в настоящее время банки становятся всё более ориентированными на клиентов с их насущными потребностями. Миллиарды потенциальных клиентов могут быть обслужены через использование мобильного телефона с доступом в Интернет, что заставляет банки постоянно совершенствовать применяемые цифровые технологии в целях поддержания конкурентных преимуществ. Банк Barclays был одним из первых банков, внедрившим систему онлайн-банкинга: теперь клиенты посещают филиалы банка в среднем два раза в месяц, в то время как услугами мобильного банка пользуются до 18 раз в месяц [10].

Трансформация внутренних процессов банков также является важным условием цифрового развития банковского сектора. Наряду с внедрением цифровых, ориентированных на клиентов технологий необходимо совершенствование подходов к управлению, руководству и контролю. Главным препятствием полноценной цифровой трансформации банков может стать отсутствие у персонала необходимых навыков и умений работы в условиях цифровой экономики. Использование со-

временных технологий анализа данных через системы управления взаимоотношений с клиентами (CRM) является одним из элементов цифровой трансформации банков, хотя статистика показывает, что только один из четырех банков планирует внедрение в свою деятельность подобных систем анализа данных [10].

Цифровая трансформация банков требует комплексного подхода, основанного на разработке и применении цифровой стратегии. Цифровая трансформация охватывает все аспекты ведения финансово-кредитной деятельности, включая механизмы управления банком, поэтому цифровое преобразование банковского сектора должно быть согласовано с другими стратегиями развития в целях выработки решений, способствующих достижению максимальной эффективности деятельности. Цифровая стратегия должна быть направлена на решение четырех основных задач: внедрение цифровых технологий, трансформация процесса формирования стоимости услуг, финансовый аспект цифровизации, а также изменение организационной структуры [7]. Для успешной реализации цифровой стратегии необходима координация вышеперечисленных направлений развития, что в значительной степени зависит от операционной модели банка.

Не существует единой, подходящей для всех банков операционной модели, поэтому в зависимости от зрелости банка, его структуры, предоставляемых услуг выделяют различные модели, внедряемые при реализации цифровой стратегии [6]:

1. Федеративная модель. Данный тип операционной модели преимущественно применим к крупным банкам, которые проводят цифровую трансформацию постепенно, по различным направлениям своей деятельности. В подобной ситуации некоторые подразделения участвуют в реализации цифровой стратегии, самостоятельно регулируя потоки затрат на цифровые технологии и применяя новые требования к навыкам персонала, в то время как остальные отделы могут не участвовать в цифровой трансформации. Предполагается, что со временем все сотрудники банка оценят преимущества цифровой трансформации и также вступят в реализацию данного процесса. Примером данной операционной модели служит переход на электронный документооборот: нововведение переходит от подразделения к подразделению и со временем внедряется в деятельность банка на постоянной основе.

2. Модель разделяемых сервисов. Если фирма уже прошла этап осознания важности цифровой трансформации и сделала первые шаги по направлению реализации цифровой стратегии, то при относительно крупном размере банка возможно применение так называемой модели разделяемых сервисов, основанной на передаче схожих функций в один централизованный отдел. Подразделение, ответственное за выполнение тех или иных операций, становится Центром разделяемых сервисов. Подобная модель является аналогом аутсорсинга, при котором некоторые функции обеспечиваются внешним контрагентом. Главной целью создания данной операционной модели является повышение согласованности действий внутри банка и рационализация существующих бизнес-процессов за счет отсутствия стандартных повторяющихся мероприятий, а, значит, затрат на определенные банковские операции.

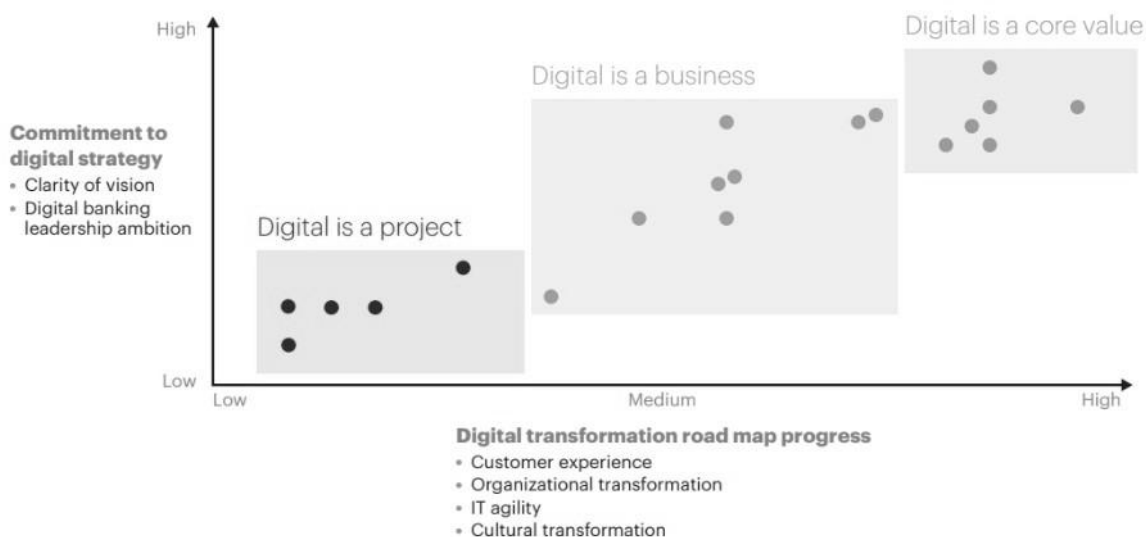
3. Модель создания стратегических центров компетенций. Следующим этапом развития операционной модели банка в условиях цифровой трансформации является формирование центров компетенций – структурной организационной единицы, контролирующей информационные системы и бизнес-процессы посредством сбора и анализа данных и генерации способов их максимально эффективного использования. Наличие данного элемента организационной структуры позволит координировать действия по реализации цифровой стратегии, прогнозировать тенденции на рынке и правильно позиционировать банк в целях повышения его конкурентоспособности.

4. Цифровая операционная модель. Данная модель может быть реализована в банках, находящихся на завершающих этапах цифровой трансформации; как правило, модель подходит так называемым «чистым игрокам», то есть одноотраслевым организациям. Наличие цифровой платформы для ведения своей деятельности является отличительной чертой цифровой операционной модели. В настоящее время данная модель применяется либо в компаниях, предоставляющих услуги мобильных платежных систем, либо в банках, которые выстроены на основе современной системы онлайн-банкинга. В целом банковский сектор стремится к данной ступени развития операционных моделей, так как со временем всё большее количество клиентов осознает, что для получения раз-

личных банковских продуктов и услуг необязательно идти в филиал банка, а можно воспользоваться достижениями цифровых технологий.

С точки зрения развития финансового сектора цифровая трансформация рассматривается как совершенствование применяемых методов ведения деятельности, что формирует новую рабочую среду. Вследствие цифровизации банковских процессов потребуются персонал, способный к решению профессиональных задач на основе применения достижений цифровых технологий. При формировании цифровых операционных моделей неизбежно потребуются не только совершенствование навыков персонала, но и создание новых должностей, таких как директор по цифровым технологиям (CDO) или директор по инновационному развитию (CInO), которые могут быть как наняты в качестве нового персонала, так и быть выбранными из имеющихся сотрудников банка.

Прогресс в области цифровых технологий и компьютерных систем позволяет банковскому сектору работать эффективнее, обновляя традиционные способы ведения бизнеса. Эксперты выделяют три основных подхода к процессу цифровой трансформации банковского сектора, которые приведены на рисунке.



Source: A.T. Kearney analysis

Рис. Подходы к цифровой трансформации банковского сектора [5]

Первый подход, которого придерживается 26% банков в мире, основан на внедрении цифровых технологий как отдельного проекта, не подразумевающего полномасштабной цифровой трансформации. В данном случае цифровые преобразования внедряются постепенно, на основе долгосрочного планирования и реализации пилотных проектов.

Второй подход реализуется через создание дочерней компании, которая изначально выстроена с учетом потребностей цифровой экономики. Данный метод цифровой трансформации является наиболее популярным и используется 42% банков. Преимуществами подхода являются четкая ориентированность на потребности клиентов в долгосрочной перспективе, создание внутри организации команд, включающих специалистов различных направлений (информационные технологии, программное обеспечение, аналитика, маркетинг), за счет чего достигается высокая гибкость организационной структуры, а также появляется возможность тестирования новых направлений деятельности без ущерба имеющимся.

Третий подход к цифровой трансформации банков основан на признании цифровых технологий главной ценностью организации. Данный метод может сочетаться с другими подходами, однако он подразумевает более полную реализацию цифровой стратегии через трансформацию всех внутренних и внешних процессов банка. В настоящее время на пути реализации цифровой трансформации с помощью данного подхода находятся 32% банков.

В настоящее время цифровая трансформация рассматривается как неотъемлемый элемент поддержания конкурентоспособности банков: в среднем треть банковских операций уже производится с помощью цифровых технологий [8]. Повсеместное внедрение цифровых технологий связано с потребностями общества, которое на современном этапе развития инноваций осознает все преимущества, достигаемые за счет использования технологий в банковском секторе.

В заключение отметим, что процесс цифровой трансформации должен быть основан на цифровой стратегии, разработанной с учетом особенностей и потребностей конкретного банка. Реализация рациональной стратегии цифрового преобразования позволит отдельным банкам, а впоследствии и всему банковскому сектору, повысить эффективность деятельности и выйти на новый этап развития финансово-кредитных организаций и экономики в целом.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Модульбанк до конца года планирует увеличить количество клиентов почти вдвое. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.banki.ru/news/lenta/?id=9748996> (дата обращения 02.11.2018).
2. Финансовая отчетность АО «Тинькофф банк». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.tinkoff.ru/about/investors/11/881> (дата обращения 02.11.2018).
3. *Ablyazov T., Asaul V.* On competitive potential of organization under conditions of new industrial base formation // SHS Web of Conferences. 2018. Vol. 44. 00003.
4. Atom Bank. Fabulous Atom Questions. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.atom-bank.co.uk/faq> (дата обращения 01.11.2018).
5. *Going Digital: The Banking Transformation Road Map.* A.T. Kearney. 2014.
6. *Martino P., Schaffner J.* Impact of digital transformation on Banking Operating Models. Deloitte. 2015.
7. *Matt C., Hess T., Benlian A.* Digital Transformation Strategies // Business & Information Systems Engineering. 2015. Vol. 57. № 5. P. 339-343.
8. McKinsey Global Banking Annual Review. 2014.
9. *Piirainen L.* Digitalization of the financial sector and change management. Bachelor's Thesis. 2016. 60 p.
10. *Shukla R.* Banking digitalization, revolution, a way forward. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.happiestminds.com/wp-content/uploads/2016/11/Banking-Digitalization-Revolution-A-way-forward.pdf> (дата обращения 01.11.2018).



## ОБУЧЕНИЕ, ВОСПИТАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Плотников П.В.

### КОУЧИНГ И ПЕРСПЕКТИВЫ ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В СОВРЕМЕННОМ ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ

***Аннотация.** Развитие современной системы высшего образования происходит под влиянием тенденции роста его инновационности. Соответственно, разработка и внедрение новых методик обучения становится важной задачей развития образовательной деятельности в российских университетах. В статье рассмотрены возможности использования такой образовательной технологии, как коучинг, хорошо зарекомендовавшей себя в коммерческой практике, в образовательной деятельности технического университета.*

***Ключевые слова.** Высшее образование, инновационная методика обучения, коучинг, технический университет.*

Plotnikov P.V.

### COACHING AND PERSPECTIVES OF ITS USE IN MODERN HIGHER EDUCATION

***Abstract.** The development of the modern system of higher education is influenced by the trend of growth of its innovativeness. Accordingly, the development and introduction of new teaching methods becomes an important task for the development of educational activities in Russian universities. The article considers the possibility of using coaching in the educational activities of a technical university. Coaching has proven itself in commercial practice. But in technical universities it can be used with restrictions.*

***Keywords.** Higher education, innovative teaching methods, coaching, technical university.*

Современная система высшего образования в России развивается под влиянием многочисленных, как общесистемных, так и специфически-отраслевых тенденций. Одной из важнейших тенденций первого типа является рост инновационности экономики и общества [1-3 и др.]. При этом данная тенденция в образовании проявляется двояко. С одной стороны, возникает необходимость пересмотра содержания образовательных программ с тем, чтобы они в большей степени соответствовали реалиям экономики инновационного типа, на формирование которой ориентирует нас правительство. Это приводит к изменению, в том числе, и роли университетов в реализации стратегий социально-экономического развития, особенно заметному на региональном уровне [4]. С другой стороны, происходит изменение методик обучения и схем взаимодействия университетов с обществом и бизнес-средой [5, 6 и др.].

---

ГРНТИ 14.35.07

© Плотников П.В., 2018

Павел Владимирович Плотников – кандидат физико-математических наук, старший преподаватель кафедры высшей математики Санкт-Петербургского государственного университета телекоммуникаций имени М.А. Бонч-Бруевича.

Контактные данные для связи с автором: 190000, Санкт-Петербург, Большевиков пр., 22 (Russia, St. Petersburg, Bolshevikov av., 22). Тел.: 8 (812) 326-31-50.

Статья поступила в редакцию 28.11.2018.

Мы в своём исследовании остановимся на второй составляющей. Высокие темпы развития современного общества, появление новых профессий и иные факторы требуют серьезных изменений и преобразований в формах преподавания, в том числе реформирования подходов к подаче учебного материала. Например, сравнительно недавно такой навык, как владение компьютером на уровне пользователя являлся дифференцирующим для работников. Он формировался в вузах целенаправленно, преимущественно у студентов, обучавшихся по техническим специальностям. Сегодня же этот навык является обязательным, атрибутивным практически для каждого работника. И его формирование, фактически, перешло в семью и на довузовские уровни системы образования. В университете же, этот навык лишь совершенствуется. Это нашло отражение в содержании программ обучения.

Следует учитывать, что обучение – процесс взаимный, без активного участия в нем самих обучаемых достичь их высокого уровня подготовки практически невозможно, каким бы высоким мастерством и знаниями не обладал преподаватель. Это накладывает определенные ограничения на внедрение инновационных методик преподавания, которые далеко не всегда могут оказаться успешными (результативными). Итак, немалую роль в успешности студента играет его личная мотивация к учению и способность мобилизовать силы для достижения результата.

Опыт показывает, что для многих студентов характерна невысокая заинтересованность в получении образования, изучение некоторых, как многим кажется, «несущественных» дисциплин воспринимается ими как нудная, тягостная обязанность. Обучающийся не видит точек приложения получаемых знаний, не видит практической целесообразности в изучении дисциплины. (Например, такое отношение к обучению свойственно некоторым студентам, изучающим высшую математику. Им представляется, что это чересчур теоретичная дисциплина, знания которой не пригодятся в будущей профессии, например, программиста или инженера электронной техники.)

В результате, многие студенты относятся к учебной деятельности формально, не стремятся к высоким результатам, не реализуют свой потенциал. В то же время, сильно мотивированные студенты не всегда могут получить достаточное внимание со стороны преподавателя, в связи с отсутствием возможности заниматься проектной работой и саморазвитием под контролем опытного наставника в силу высокой занятости педагога его текущей работой.

Возникает необходимость реформирования и модернизации подходов к обучению со стороны преподавателя. Одним из современных и быстро развивающихся направлений в образовании (особенно в бизнес-образовании) является «коучинг». Это новый подход в педагогической науке и практике, основная идея которого состоит в раскрытии внутреннего потенциала обучаемого.

Термин «коуч» в образовательной среде, по-видимому, впервые появился в середине XIX века в английских университетах. Он применялся по отношению к студентам-наставникам, помогавшим своим коллегам готовиться к экзаменам. Позднее, в 80-е годы XX века, понятие «коуч» использовалось, в основном, в сфере спортивного образования, этот новый термин отличался от хорошо известного «тренер». «Коуч» – это преподаватель-мотиватор, позволяющий осознать, что студент есть тренер самому себе. В высшем образовании без спортивной направленности «коучинговый» подход получил новый импульс к развитию, когда его начали применять на практике в одной из школ Норвегии в начале XXI века.

Основная цель коучинга состоит не в том, чтобы научить студента чему-либо, а в том, чтобы стимулировать самообучение. Перед преподавателем стоит задача показать студенту необходимость изучаемой информации, ее обоснованность и применимость, обучить находить, проверять и интерпретировать полученные знания. С современным уровнем информатизации становится важным уметь отличить полезную информацию от бесполезной. Также стоит отметить, что суть коучингового подхода заключается в раскрытии внутреннего потенциала студента. Один из бизнес-тренеров, идеолог коучингового подхода, Тимоти Голви отмечал: «Коучинг не учит, а помогает учиться. При поддержке коуча, человек учится самостоятельно решать вопросы и задачи, которые стоят перед ним» (цит. по [7]).

Каковы же практические направления использования инновационной технологии коучингового обучения в техническом университете? В частности – в Санкт-Петербургском государственном университете телекоммуникаций имени М.А. Бонч-Бруевича... На взгляд автора, наиболее перспективными направлениями использования коучинга являются:

- проектная работа над курсовыми и выпускными квалификационными работами в тех направлениях и на те темы, в которых заинтересован студент;
- внедрение творческих заданий для самостоятельных работ на практических занятиях, сопряженных с решением реальных задач, возникающих на производстве;
- применение самопроверки и взаимопроверки для повышения уровня компетенции студента в освоении изучаемого материала;
- проведение дополнительных личных консультативных семинаров по пройденному материалу для устранения пробелов в знаниях у каждого студента;
- разбиение студентов на группы для внедрения соревновательного момента в процесс образования, организация командной работы, мозговых штурмов, а также формулирование и разработка подходов к решению открытых вопросов в изучаемой области науки.

С появлением коучингового подхода сопряжено внедрение в образовательную деятельность новых ролей педагога, состоящих в том, что педагог становится наставником, «коучем» у группы студентов и перестает быть простым ретранслятором знаний, с которыми можно ознакомиться и освоить при должном усердии самостоятельно.

В этой связи следует скептически отнестись к пропагандируемой в последние годы идее о необходимости перевода высшего образования в дистанционный формат. Дескать, очень хорошо подготовленные преподаватели подготовят видеозаписи своих лекций, а потом студенты будут их просматривать и получать на этой основе знания. А контактная работа студента и преподавателя в этом случае будет сведена к минимуму, что позволит сэкономить деньги, затрачиваемые на образование и, якобы, повысить его качество, т.к. видеозанятия будут проводить преподаватели с высокой квалификацией.

Но, на наш взгляд, это не так. Образование, особенно высшее, всегда персонализировано. Отсутствие личного контакта преподавателя и студента неизбежно приведет к снижению мотивации последнего и, как следствие, к снижению качества подготовки. И практика коучинга, сам факт его появления и распространения убедительно свидетельствуют в пользу нашей точки зрения.

В ходе дискуссий на занятиях преподаватель-коуч задает вопросы, направленные на более детальную проработку изучаемого материала, помогает определить цель изучения темы, составить план, принять решение, сформулировать идеи, перейти к действиям, сделать обобщения и выводы и т.д. Кроме того, он дает обратную связь, позволяет студентам ощутить свою сопричастность и вовлеченность в образовательный процесс. Без этого достичь высокого уровня подготовки студентов попросту нельзя.

Но так ли идеален коучинг? Безусловно, как и у любой другой образовательной методики, у него имеются ограничения. Рассмотрим некоторые из них, наиболее существенные, на наш взгляд.

1. Коучинг ориентирован на раскрытие потенциала уже сформированной личности, на повышение эффективности студента, имеющего определенный опыт, как жизненный, так и образовательный. Студента, который уже обладает некой «критической» совокупностью знаний. В этой связи, данный подход стоит применять на старших курсах, например, начиная с третьего-четвертого курса бакалавриата или в специалитете и в магистратуре. Не должно быть «тотального» коучинга, это приведет к снижению эффективности обучения.

2. Далее, следует заметить, что коучинг может считаться осуществленным только в том случае, если учащийся приходит к искреннему осознанию необходимости учебной деятельности для достижения поставленных перед собой целей и задач. Коуч может лишь помочь прийти к этому осознанию. Заставить это сделать он не может, это противоречит самой сути данной методики обучения. В этой связи Э. Парслоу и М. Рэй отмечали: «Вы не можете никого ничему научить, прежде чем человек сам этого не захочет; вы можете привести лошадь на водопой, но не в ваших силах заставить ее пить» [8, с. 57]. Студенту необходимо четко осознать, что обучение и развитие являются, прежде всего, его личными задачами. Учебная деятельность будет являться эффективной лишь в том случае, когда учащийся примет на себя ответственность за ее результаты. А это значит, что коучинг должен комплексироваться с воспитательной работой со студентами.

3. Также следует отметить важность командной, проектной работы, в которой каждый студент будет являться неотъемлемым элементом общей работы, общего результата, который может быть получен только при непосредственном участии каждого студента. Задача коуча будет состоять в

постановке целей, планировании процесса их достижения и составлении плана совместных действий.

Таким образом, коучинг имеет значительный потенциал эффективного использования в современном высшем образовании. Следует более активно и широко использовать эту инновационную методику обучения. В то же время, надо понимать, что «универсальных лекарств от всех болезней» не бывает. И внедрение коучинга должно осуществляться поэтапно и планомерно, сообразно другим изменениям в учебном процессе университета и внеучебной работе со студентами. При этом, коучинговый подход, по нашему мнению, соответствует концепции личностно-ориентированного образования, которая доказала на практике свою высокую эффективность.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Государство и рынок: новое качество взаимодействия в информационно-сетевой экономике: монография в 2 томах. Том 1 / Айрапетова А.Г., Акобиров Ф.О., Алиев И.М. и др. СПб., 2007. 396 с.
2. Бодрунов С.Д. Интеграция производства, науки и образования как основа реиндустриализации российской экономики // Экономическое возрождение России. 2015. № 1 (43). С. 7-22.
3. Сотавов А.К. Оценка научно-технического уровня инновационных проектов: организационно-управленческий аспект // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2016. № 2 (98). С. 126-130.
4. Вертакова Ю.В., Ларина О.Г. Роль университета в социально-экономическом развитии региона (на примере Юго-Западного государственного университета и Курской области) // Экономика и управление. 2017. № 5 (139). С. 56-66.
5. Соловейчик К.А., Плотников В.А., Аркин П.А. Развитие системы кафедр университетов, созданных на базе промышленных предприятий, как инструмент интеграции производства, науки и образования // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2018. № 5 (113). С. 85-91.
6. Афанасенко И.Д. Бизнес и народное образование // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2016. № 2 (98). С. 7-12.
7. Уитмор Дж. Внутренняя сила лидера. Коучинг как метод управления персоналом. М.: Альпина Паблшер, 2012. 312 с.
8. Парслоу Э., Рэй М. Коучинг в обучении: практические методы и техники. СПб.: Питер, 2003. 204 с.



## **Требования к материалам, представляемым для публикации в журнале «Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии»**

К рассмотрению принимаются только комплектные материалы, которые включают:

1. **Статью**, оформленную в соответствии с приведенными ниже требованиями. Используется *только* (!) книжная ориентация страниц. Также обязательно наличие оформленного по ГОСТ списка литературы (использованных при разработке статьи источников), в котором источники должны быть упорядочены по алфавиту (сначала – источники на русском языке, затем – на иностранных языках); на все включенные в список источники обязательно должны быть ссылки в тексте статьи; рекомендованное количество ссылок – не менее 5-7; не рекомендуется, чтобы в списке литературы количество ранее изданных работ авторов составляло более 10-15%. Недопустимо наличие в статье неотредактируемых материалов (например, сканированных рисунков или формул). Статья должна быть снабжена кодом ГРНТИ (Государственный рубрикатор научно-технической информации – см., например, [www.grnti.ru](http://www.grnti.ru)). Статья должна быть снабжена заголовком (наименованием) на русском и английском языке;

2. **Аннотацию** статьи на русском и английском языке, объемом 400-500 знаков;

3. **Ключевые слова**, отражающие основные идеи статьи (5-8 слов и словосочетаний на русском и английском языке);

4. **Сведения об авторе (авторах)**, включающие:

4.1. Ф.И.О. полностью на русском и английском языке;

4.2. Учёная степень, учёное звание (при наличии);

4.3. Должность и место работы / учебы (обязательно);

4.4. Контактные данные для публикации в журнале на русском и английском языке (адрес с почтовым индексом, номер контактного телефона, e-mail). Если авторов несколько – контактные данные приводятся только для одного из них (указывается – чьи именно это контактные данные). Рекомендуется, чтобы у одной статьи было не более 3-4 соавторов. Статьи, поступившие от студентов, обучающихся в бакалавриате, специалитете или магистратуре, не принимаются. Указанные лица могут быть только соавторами публикаций совместно с лицами, имеющими ученую степень. В одном номере журнала может быть опубликована только одна статья с авторством (соавторством) одного и того же человека.

4.5 Контактные данные для переписки с редакцией (номер домашнего, мобильного и рабочего телефонов, e-mail, а также другую контактную информацию, по усмотрению автора — на русском языке), которые приводятся в сопроводительном письме и в журнале не публикуются.

Все материалы присылаются в редакцию только по электронной почте [plotnikov.v@unecop.ru](mailto:plotnikov.v@unecop.ru). Взаимодействие автора с редакцией осуществляется исключительно через электронную почту, в этой связи рекомендуется в свойствах отправляемого письма устанавливать признак «Уведомлять о получении / прочтении». При ведении переписки рекомендуется давать ответ в том же письме, которое поступило из редакции, чтобы сохранять историю переписки. Обязательно указание темы письма; в теме письма рекомендуется указывать сокращенное название журнала и Ф.И.О. автора (если авторов несколько – одного из них). Например: «ТиПС статья Иванова И.И.».

По электронной почте в редакцию присылается материал статьи в формате \*.doc или \*.rtf (одним файлом, в котором включены материалы по пп. 1-3 и 4.1-4.4).

Рекомендуется в названиях файлов использовать фамилию и инициалы автора, например следующим образом: «ИвановИИ\_статья.doc».

В самом сопроводительном электронном письме следует указать сведения по п. 4.5 и иную дополнительную информацию, на усмотрение автора (авторов).

### **ТЕХНИЧЕСКИЕ ТРЕБОВАНИЯ ПО ОФОРМЛЕНИЮ СТАТЕЙ**

1. Объем статьи (включая аннотацию, ключевые слова, сведения об авторах, список использованной литературы) – от 4 до 6 (в среднем – 5) страниц.

2. Формат страницы А4, ориентация – ТОЛЬКО книжная. Поля: верхнее 3,1 см, нижнее 2,9 см, левое 2,2 см, правое 1,7 см. Без колонтитулов, расстояние от края страницы до верхнего колонтитула 2 см, до нижнего – 1,27 см. Функция «Автоматическая расстановка переносов» должна быть отключена. Не допускается исполь-

зование в тексте статьи автоматически нумерованных списков. Общие свойства абзацев для всего материала: без отступов до и после абзаца, межстрочный интервал – одинарный. Без нумерации страниц.

3. На первой строке без абзацного отступа с выравниванием по правому краю, через запятую размещаются фамилии и инициалы соавторов (первая буква прописная, остальные строчные) на русском языке. В статье рекомендуется наличие не более чем 3-4 соавторов. Размер шрифта 11 пт, гарнитура Times New Roman, начертание обычное.

4. После пропуска пустой строки, без абзацного отступа, с выравниванием по центру размещается название статьи на русском языке. Размер шрифта 12 пт, гарнитура Times New Roman, начертание полужирное. В конце наименования делается сноска, в которой указаны сведения об авторах (см. далее).

5. После пропуска пустой строки, с абзацным отступом 0,6 см, с выравниванием по ширине размещается аннотация статьи на русском языке. Размер шрифта 11 пт, гарнитура Times New Roman, начертание наклонное. Сначала приводится слово «Аннотация» (дополнительное свойство шрифта – полужирный), затем, после точки – сам текст аннотации, которая завершается точкой.

6. На следующей строке, с абзацным отступом 0,6 см, с выравниванием по ширине размещаются ключевые слова статьи на русском языке. Размер шрифта 11 пт, гарнитура Times New Roman, начертание наклонное. Сначала приводится словосочетание «Ключевые слова» (дополнительное свойство шрифта – полужирный), затем, после точки – сами ключевые слова (словосочетания), разделенные запятыми или точками с запятой, которые завершаются точкой.

7. Пустая строка.

8. Повторяется информация, указанная в пп. 3-6 на английском языке, с теми же правилами оформления. В англоязычном блоке вместо слова «Аннотация» указывается слово «Abstract», а вместо словосочетания «Ключевые слова» – «Keywords».

9. Пустая строка.

10. Текст статьи оформляется на русском языке с абзацным отступом 0,6 см (первый абзац статьи – без абзацного отступа), с выравниванием по ширине. Размер шрифта 11 пт, гарнитура Times New Roman, начертание обычное. Не рекомендуется использование без крайней необходимости других типов шрифтов. При необходимости, в тексте статьи могут быть выделены разделы (например, «Введение», «Анализ литературы», «Методика исследования», «Основные результаты и их обсуждение» и т.п.). Если статья подготовлена при финансовой поддержке какого-либо фонда, выполнена в рамках государственного задания и т.д., то это указывается в последнем абзаце, завершающем статью (перед списком использованной литературы). Порядок оформления этого абзаца: отступ 0,6 см, с выравнивание по ширине, размер шрифта 11 пт, гарнитура Times New Roman, начертание наклонное. В тексте могут приводиться рисунки и таблицы, которые размещаются непосредственно после их упоминания, либо на следующей странице. На все рисунки и таблицы должны быть ссылки. При необходимости в тексте статьи приводятся формулы. Статья оформляется без приложений. По тексту статью должны иметься ссылки на все позиции, приведенные в списке литературы. Ссылки по тексту оформляются в квадратных скобках, с указанием номера позиции в списке литературы. Например: [11]. Если ссылка идет на конкретную страницу (диапазон страниц), это указывается. Например: [2, с. 12] или [4, с. 8-9]. Если ссылка идет на несколько позиций списка литературы, то они перечисляются в общих квадратных скобках, по возрастанию номеров, с разделением точками с запятой. Например: [3, с. 78; 4; 8, с. 11-14; 10] (неправильно: [3], [5]). Если ссылка на литературу стоит в конце предложения, то оканчивающий предложение знак препинания ставится после закрывающей квадратной скобки (правильно: «... ряда авторов [7; 8].» неправильно: «... ряда авторов [7; 8]»).

11. Не рекомендуется использование постраничных сносок. В случае особой необходимости, они оформляются шрифтом: размер 10 пт, гарнитура Times New Roman, начертание обычное, выравнивание – по ширине, отступы у абзаца отсутствуют. Использование концевых сносок запрещено.

12. Рисунки оформляются только в черно-белом варианте, рисунки должны быть представлены в виде (формате), позволяющем их редактирование при подготовке журнала к выпуску. Все рисунки должны быть пронумерованы, если рисунок в статье один, то он не нумеруется. В тексте статьи рисунки подписываются снизу, без абзацного отступа, с выравниванием по центру. Размер шрифта 10 пт, гарнитура Times New Roman, начертание обычное. В подписи сначала идет сокращение «Рис. X» (где X – номер рисунка), наклонным шрифтом. Затем приводится наименование рисунка, без точки в конце. До и после наименования рисунка пропускается одна пустая строка, рисунок сверху от текста также отделяется одной пустой строкой. Если ри-

сунок составлен автором – рекомендуется это указать, снабдив его подрисуночной подписью: «Составлено автором», если рисунок является заимствованным, это также указывается в подрисуночной подписи.

13. Таблицы должны быть представлены в виде (формате), позволяющем их редактирование при подготовке журнала к выпуску. Все таблицы должны быть пронумерованы, если таблица в статье одна, то она не нумеруется. Размер шрифта таблиц 10 пт, гарнитура Times New Roman, начертание обычное. В тексте статьи таблицы подписываются сверху, без абзацного отступа. Таблица отделяется от текста сверху и снизу пустой строкой. Над таблицей с выравниванием по правому краю, размер шрифта 10 пт, гарнитура Times New Roman, начертание наклонное пишется: «Таблица X» (где X – номер таблицы). Затем приводится наименование таблицы, без точки в конце (выравнивание по центру без абзацного отступа, шрифт 10 пт, гарнитура Times New Roman, начертание полужирное). Если таблица составлена автором – рекомендуется это указать, снабдив ее подписью снизу таблицы: «Составлено автором», если таблица является заимствованной, это также указывается в подписи.

14. Рекомендуется в таблицах и рисунках указывать источник информации.

15. Формулы оформляются с использованием встроенного средства оформления формул программы текстового редактора Word.

16. Список литературы оформляется в конце статьи. Сначала оформляется его заголовочная часть (выравнивание по центру, без абзацного отступа, шрифт 11 пт, гарнитура Times New Roman, начертание обычное): пустая строка; слово «ЛИТЕРАТУРА»; пустая строка. Затем в виде нумерованного списка приводится сам список литературы (шрифт 10 пт, гарнитура Times New Roman). Не рекомендуется включать в список литературы нормативные акты, законы и аналогичные документы – ссылки на них рекомендуется давать непосредственно в тексте статьи. При ссылке на интернет-сайты обязательно указывается наименование процитированного материала.

17. Сведения об авторах приводятся в сноске внизу первой страницы. Они оформляются шрифтом 10 пт, гарнитура Times New Roman, начертание обычное; выравнивание абзаца – по ширине, без абзацного отступа. Эти сведения содержат (каждая позиция с новой строки):

- код ГРНТИ статьи, который указывается без точки в конце. Например: «ГРНТИ 06.81.12»;
- авторский знак, затем через запятую фамилии и инициалы соавторов, затем год публикации, без точки в конце. Например: «© Плотников В.А., Вертакова Ю.В., 2017»;
- сведения об авторах (каждый автор – с новой строки), включающие имя, фамилию, отчество и, после тире, ученую степень (при наличии), ученое звание (при наличии), наименование должности и организации (для высших учебных заведений и других организаций не рекомендуется использовать без крайней необходимости сокращенное обозначение организационно-правовой формы, например не рекомендуется использовать аббревиатуру «ФГБОУ ВО»), если из наименования организации неочевидно, в каком населенном пункте она находится, в скобках приводится название города. Например: «Николай Федорович Иванов – кандидат экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента Южно-Сибирского института стратегического анализа (г. Темиртау)»;
- контактные данные для связи с автором. Если авторов несколько – указываются данные одного из них, при этом в скобках указывается его фамилия и инициалы. Они включают адрес с почтовым индексом на русском и английском языке, контактный телефон и адрес электронной почты. Например: «Контактные данные для связи с авторами (Плотников В.А.): 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21 (Russia, St. Petersburg, Sadovaya str., 21). Тел. 8 (812) 310-47-60. E-mail: plotnikov.v@unecon.ru».

**Некомплектные статьи, статьи, оформленные не по установленным правилам и с неправильно оформленным списком литературы, НЕ ПРИНИМАЮТСЯ!**

Научный рецензируемый журнал  
**«Теория и практика сервиса:  
экономика, социальная сфера, технологии»**  
№ 4 (38) 2018

Издается с 2009 года  
Учредитель: Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет  
Адрес учредителя: 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., 21

Главный редактор д-р экон. наук, профессор  
Плотников Владимир Александрович  
(plotnikov.v@unescon.ru, +7 911 949 13 21)

Зарегистрирован 12 мая 2014 г.  
в Управлении Федеральной службы по надзору в сфере связи,  
информационных технологий и массовых коммуникаций  
по Северо-Западному федеральному округу  
Свидетельство о регистрации средства массовой информации  
ПИ № ТУ78-01570

ISSN 2078-5852

Подписной индекс в каталоге агентства  
«Роспечать» – 95009

Тираж 1000 экз. Цена свободная.  
Журнал отпечатан на полиграфической базе СПбГЭУ  
(Санкт-Петербург, Садовая ул., 21)  
Подписано в печать 30.11.2018. Зак. № 1684.