

## **НАСТАВНИЧЕСТВО КАК ЭЛЕМЕНТ СЕРВИСНОЙ МОДЕЛИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ НАЧИНАЮЩИХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ**

**И.В. Зимина<sup>1</sup>, Ю.О. Канева<sup>2</sup>, Г.К. Лапушинская<sup>3</sup>**

<sup>1,2</sup>Коми региональное экспертное управленческое сообщество,  
Городской центр предпринимательства и инноваций, Сыктывкар

<sup>3</sup>Тверской государственной университет, Тверь

Рассматривается организация наставничества при введении в бизнес начинающих предпринимателей как востребованная форма государственной поддержки бизнеса. Авторы опираются на опыт реализации в Республике Коми проекта “Маяк бизнеса”, который осуществляется в Школе начинающего предпринимателя МБУ «ГЦПИ». Проект предполагает трансфер знаний и опыта наставников в ходе индивидуальной работы со слушателями школы с целью развития их дефицитных компетенций, содействия самоопределению, активизации мотивации к занятию предпринимательской деятельностью, формированию устойчивых социальных связей и деловых контактов.

**Ключевые слова:** *наставничество, предприниматель, сервисная модель господдержки предпринимателей, профессиональное развитие предпринимателей, механизмы и инструменты наставничества.*

Развитие предпринимательства является в настоящее время одним из стратегически важных направлений для развития страны в целом и для каждого ее региона. По инициативе Минэкономразвития РФ запущен Приоритетный проект по основному направлению стратегического развития Российской Федерации «Малый бизнес и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы», внедряется сервисный подход в оказании услуг для бизнеса в рамках господдержки.

Стремясь выступить «ускорителем» предпринимательского процесса, органы власти на всех уровнях закладывают в государственные программы поддержки малого и среднего предпринимательства (на уровне РФ и субъекта РФ) инструментарий, который нацелен на реализацию трёх видов функций поддержки:

- «образовательные, т.е. функции по профессиональной подготовке и воспитанию предпринимательских кадров;
- функции по финансовой поддержке только что вступивших или вступающих в сферу деловой активности предпринимателей, а также тех, кто проводит модернизацию собственных производств;
- функции создания для предпринимателей требуемой предпринимательской инфраструктуры»[4, с. 167].

При этом образовательная поддержка предпринимательства проводится в различных формах: от единичных образовательных мероприятий и информирования/консультирования бизнес-структур до таких образовательных программ, которые реализуются в регионах при финансовом

участии Российской Федерации [5]. Показатели результата реализации образовательной части программ поддержки предпринимателей также существенно варьируются: например, «от формирования определенных знаний, умений и навыков по финансовой грамотности у граждан (вне зависимости от того, планируют ли они открытие собственного дела или нет) до «создания собственного дела» (показатель используется в программах «Ты – предприниматель» при реализации государственной услуги «Содействие занятости безработных граждан») или «совершенствования бизнеса» (для Президентской программы подготовки управленческих кадров)» [5, с. 424].

Однако, зачастую многие меры образовательной поддержки предпринимательства в регионах осуществляются на базе сформированной самими органами власти субъекта РФ инфраструктуры поддержки (бизнес-инкубаторами, star-up центрами, центрами координации поддержки экспортно-ориентированных субъектов малого и среднего предпринимательства и др.) и могут быть включены в государственное задание таким инфраструктурным институтам. В этом случае оценка образовательного мероприятия по поддержке малого и среднего бизнеса будет связана, например, с легко контролируемым и проверяемым со стороны главного распорядителя бюджетных средств, выделившего средства на это мероприятие, показателя – «количество участников».

В результате большое количество образовательных программ и мероприятий в рамках государственной поддержки развития предпринимательства в любом регионе:

- с одной стороны, является достаточно известной для предпринимателей формой государственной поддержки (например, проведенное в интересах Уполномоченного по защите прав предпринимателей Тверской области в феврале-марте 2017 г. социологическое исследование, нацеленное на выявление и оценку условий ведения предпринимательской деятельности в Тверской области, в котором приняли участие 502 респондента, проведение обучающих семинаров, тренингов и других образовательных мероприятий, отнесено к пятерке самых известных мер региональной поддержки малого и среднего бизнеса) [4],

- с другой стороны, не носят системного характера и не формируют интеграционный эффект от реализации, что подтверждают и сами предприниматели (например, обучение не подкрепляется поддержкой и сопровождением на основе подготовленного в рамках образовательных мероприятий бизнес-плана при начале предпринимательской деятельности). Так, проведенный с июня по сентябрь 2017 г. в г. Сыктывкаре при поддержке Коми регионального экспертного управленческого сообщества, муниципального бюджетного учреждения «Городской центр предпринимательства и инноваций» (МБУ «ГЦПИ») города Сыктывкара и кафедры экономики и менеджмента Коми республиканской академии госслужбы и управления опрос социальных предпринимателей, выявил высокую заинтересованность респондентов в оказании консультационной помощи и сопровождении по различным аспектам ведения бизнеса (второе место среди выбранных инструментов господдержки) [3].

Учитывая, что результативность государственной поддержки предпринимателей зависит не только от выбранных органами власти инструментов поддержки и финансового ее обеспечения, но и от ее востребованности со стороны бизнес-субъектов, можно предположить, что одним из эффективных инструментов сопровождения в сервисной модели господдержки может стать наставничество для начинающих предпринимателей.

Под сервисной моделью государственной поддержки предпринимательства авторы понимают комплексное предложение такого вида действий и оказание связанных с ними услуг, которое направлено на содействие развитию действующих субъектов предпринимательства или лиц, потенциально готовых к осуществлению предпринимательской деятельности, и создает дополнительную ценность (в частности, повышение финансовых результатов) для получателей, как в период предоставления государственной поддержки, так и впоследствии.

В настоящее время, исходя из реализации наставничества в разных сферах человеческой деятельности, справедливо утверждение «о расширительном толковании наставничества, вмещающем в себя разные смыслы» [7, с. 136]. Однако, помимо сформулированных С. Ю. Савиновой и В.В. Кудрявцевой семи обобщающих смысловых единиц определений данного понятия [7, с. 134], «наставничество для начинающих предпринимателей» может быть детерминировано с выделением ориентации процесса на такой ожидаемый результат, как становление наставляемого, как предпринимателя, т.е. человека, запустившего при поддержке наставника и реализующего реальные бизнес-процессы (табл.1).

Т а б л и ц а 1

Соотнесение смысловых единиц понятия «наставничество»

Семь обобщающих смысловых единиц определений понятия «наставничество»[7]	Определение понятия «наставничество для начинающих предпринимателей»
1. <i>Обучение или переобучение</i> молодых специалистов на рабочем месте <i>с целью передачи профессиональных знаний и умений, секретов профессионального мастерства</i> , в том числе и на личном примере.	Это процесс образовательно-консультационной <b><i>поддержки становления</i></b> начинающих предпринимателей, обеспечивающий накопление и трансляцию знаний, умений и секретов лучшей бизнес-практики, а также формирующий у наставляемых требуемые для ведения бизнеса модели поведения, положительную мотивацию к предпринимательству и профессиональному развитию.
2. Инструмент <i>эффективной адаптации</i> молодых специалистов в профессии и компании.	
3. Возможность <i>создания дружественной эмоциональной среды</i> компании с целью формирования и поддержания корпоративной культуры.	
4. Инструмент <i>для развития и реализации творческого потенциала</i> сотрудника с целью построения плана карьерного развития в структуре компании.	
5. Система <i>воспитания</i> сотрудника в духе компании <i>с усвоением ее норм и ценностей</i> .	
6. Возможность <i>повышения уровня вовлеченности</i> нового сотрудника в деятельность компании с целью увеличения его лояльности и удержания.	
7. Сервис, <i>ориентированный на развитие бренда</i> компании как работодателя	

Интересный опыт в осуществлении процесса наставничества накоплен в Школе начинающего предпринимателя МБУ «ГЦПИ». На базе школы в 2015–2017 гг. успешно апробирована и внедрена практика “Маяк бизнеса” (наставничество при введении в бизнес начинающих предпринимателей и при поддержке развития бизнеса действующих предпринимателей). Предметом данной практики является передача навыков и знаний постановки бизнес-целей, подготовки бизнес-планов для привлечения инвестиций и грантов, отбора и найма персонала, управления проектами; демонстрация успешных личных и бизнес-результатов деятельности наставников для изучения опыта, и повышения мотивации наставляемых к началу/активизации бизнеса и (или) инвестиционной деятельности, профессиональному росту.

Актуальность практики объяснялась низкой мотивацией субъектов МСП г. Сыктывкара к инвестиционной деятельности и дефицитом востребованных субъектами МСП эффективных инструментов сопровождения и поддержки начинающих и действующих предпринимателей при постановке бизнес-целей, подготовке бизнес-планов (в том числе – для участия в конкурсах на соискание инвестиций и грантов).

Предметные области наставничества (содержательные аспекты усваиваемых наставляемым знаний и навыков) определяются:

– *структурой бизнес-плана* как комплекса функциональных областей управления новым или развиваемым бизнесом (предметные области: маркетинг, финансы, управление персоналом, управление рисками и др.);

– *надпрофессиональными компетенциями*, необходимыми для создания или развития бизнеса (предметные области: стратегическое управление, управление проектами и др.);

– *отраслевыми интересами наставляемого* (предметные области: промышленность, строительство, сельское хозяйство, образование, услуги и др.).

Наставниками начинающих предпринимателей являются эксперты-управленцы Республики Коми, имеющие успешный опыт управленческой деятельности в сфере бизнеса, опыт управления проектами и бизнес-планирования и отбираемые на конкурсной основе. Наставник (супервизор) осуществляет следующие функции:

1. обучающая – направлена на профессиональное и личностное развитие наставляемого (наставник обучает усваивать новые знания и навыки, делится своим опытом, информирует, разъясняет, направляет, помогает найти необходимое решение, советует, консультирует, предлагает новые методики и технологии);

2. поддерживающая – включает личностную моральную и психологическую поддержку наставляемого, попытку снять или смягчить напряжение от деятельности в рамках Практики, поиск дополнительных источников поддержания жизненного тонуса наставляемого.

3. управляющая – планирование (целеполагание, календарное планирование наставнической деятельности), организация (составление алгоритма работы с наставниками, распределение с ним видов деятельности в рамках Практики, распределение имеющихся у наставника ресурсов для выполнения работ в рамках наставничества), координация (согласование

действий с наставляемым и руководителем Практики, с другими наставниками), мотивация (вдохновение наставляемого личным примером наставника, повышение самооценки наставляемого за счет патронажа со стороны наставника – признанного эксперта; развитие социальных связей наставляемого за счет социального капитала наставника; личный PR наставляемого через коммуникативные каналы наставника; вовлечение в проекты наставника), контроль и оценка качества работы и результатов наставляемого[6].

Закрепление наставников осуществляется по тем предметным областям, в которых они имеют наибольший опыт и результаты, наставляемый соответственно может иметь несколько наставников, которые сопровождают его при подготовке бизнес-плана и при подготовке к конкурсам на соискание инвестиций и грантов.

При организации профессионального развития начинающих предпринимателей, были использованы результаты масштабного проекта по внедрению системы наставничества в органах государственного и муниципального управления Республики Коми. Данный проект был успешно реализован авторами статьи в 2013–2015 гг. За это время была не только разработана и осуществлена программа повышения квалификации наставников госорганов республики, но и разработана концепция Школы наставников (как инструмента их профразвития и обмена опытом), которая успешно прошла апробацию.

За указанный период времени был собран и обобщен опыт по определению роли современного наставника, компетенций, необходимых для его успешной деятельности, а также методический инструментарий, руководствуясь которым можно выстроить целенаправленное и результативное взаимодействие с наставляемым лицом. Особое внимание уделялось определению функционала и сферы ответственности наставника; типичным проблемам, сопровождающим наставничество и поиску подходов по их преодолению.

Результативность и эффективность проекта позволила масштабировать его в 2016 г. на муниципальный уровень и представить на конкурс, организованный Министерством труда России. По результатам конкурса проект вошел в перечень лучших кадровых практик России[8].

В результате выстроена уникальная методологическая практика организации наставничества при введении в бизнес начинающих предпринимателей, которую можно охарактеризовать как распределение инструментов наставничества в рамках его механизмов и этапов осуществления программы профессиональной подготовки начинающих предпринимателей (табл. 2).

Таблица 2

## Этапы, механизмы и инструменты наставничества

Этапы	Механизмы и инструменты <sup>1</sup>				
	финансово-экономический	нормативно-правовой	управленческий	учебно-методический	информационно-коммуникативный
<b>1 этап -</b> период осуществления программы профессиональной подготовки	- экономическое обоснование затрат на наставничество в рамках субсидии на выполнение муниципального задания; - план финансово-хозяйственной деятельности ГЦПИ с учетом цели и задач Практики	- ЛНА (Положение о о реализации в МБУ «ГЦПИ» Практики наставничества, приказы директора ГЦПИ о назначении наставников и др.); - нормативное регулирование порядка предоставления участникам Практики необходимых условий в части ее ресурсного обеспечения	- план работы наставника; - показатели, отражающие результативность и эффективность Практики; - матрица распределения функций по реализации Практики; - алгоритм реализации Практики в текущей деятельности ГЦПИ; - меры стимулирования участников Практики	- обучающие мероприятия для наставников и наставляемых в рамках Практики; - консультации; - методические рекомендации для наставников (Памятка); - привлечение наставляемых к участию в проведении исследований, в методработе	- организация информационных потоков, документооборота Программы; - текущая обратная связь с участниками Практики; - размещение информации о Практике на информационных ресурсах ГЦПИ; - сторителлинг.
<b>2 этап -</b> постпрограммный период	- привлечение инвесторов, спонсоров	- развитие и совершенствование локальной базы реализации Практики	- координация (согласование) с участниками Практики изменений в порядке ее осуществления; - мониторинг и контроль достижения показателей Практики; - отчет по итогам наставничества	- обучающие мероприятия для наставников и наставляемых по итогам завершения программы профподготовки	- завершающая обратная связь с участниками Практики; - создание информационной базы данных о наставниках, о результатах Практики; - размещение информации о результатах Практики на информационных ресурсах ГЦПИ; - сторителлинг.

<sup>1</sup> Отражены в ячейках механизмов в разрезе этапов (приведены только основные инструменты)

По итогам практики реализации процесса наставничества начинающих предпринимателей, которой за 3 года было охвачено 61 человек – слушатели Школы начинающего предпринимателя – уровень удовлетворенности работой наставников достаточно высок – выше 4 баллов (по 5-балльной шкале оценки). Средняя оценка по итогам защиты бизнес-планов – 4,6 балла. Доля проектов наставляемых, направленных на создание и развитие бизнесов в актуальных для муниципального образования ГО «Сыктывкар» сферах, – 85 %, доля наставляемых - участников конкурсов на соискание грантов и/или инвестиций – 52,5 % (32 чел. из 61 наставляемых), доля победителей в конкурсах – 46,8 % (15 чел. из 32), доля наставляемых, открывших собственный бизнес – 36 % (22 чел.), развивших действующий – 26 % (16 чел.). Создано более 100 рабочих мест, рост доходов наставляемых составил от 10 до 400 %.

Так как наставничество начинающих предпринимателей, являясь разновидностью социально-педагогического сопровождения, опирается на основанное на доверии партнерство между людьми, то необходимо исключение восприятий наставляемым наставника, как потенциального конкурента в реализации сгенерированной бизнес-идеи. При этом к роли наставника может быть привлечен потенциальный инвестор, заинтересованный в поиске проектов под последующее инвестиционное вложение.

Таким образом, наставничество в предпринимательстве, ориентированное на лиц, потенциально готовых к осуществлению предпринимательской деятельности должно быть нацелено не только на решение задачи профессионального самоопределения наставляемого, но и на старт его деятельности как предпринимателя, способного организовать и управлять конкурентоспособным бизнесом.

При этом практика наставничества начинающих предпринимателей, сложившаяся в республике Коми, может быть распространена в других субъектах РФ. Привнесение данного механизма на территорию других регионов потребует ее адаптации к специфике региональной экономики (учета особенностей региональных рынков, уровня деловой активности, масштабов функционирующих компаний и т.п.), а также сформированной на территории инфраструктуры государственной поддержки предпринимательства и возможной команды наставников.

## **Список литературы**

1. Зими́на И.В., Канева Ю.О. Формирование развивающей среды подготовки наставников: смена стратегического вектора в управлении персоналом [Текст] // Наставничество как эффективный инструмент развития кадрового потенциала Республики Коми: Материалы региональной научно-практической конференции. Сыктывкар: Управление государственной гражданской службы Республики Коми, 2014. С. 27–29.
2. Зими́на И.В., Канева Ю.О. Наставничество как инструмент развития человеческого капитала в Республике Коми [Текст]//Управленческие аспекты развития Северных территорий России: материалы всероссийской научной конференции. Сыктывкар, ГОУ ВО КРАГСИУ, 2015. С. 267–271.

3. Зими́на И.В., Канева Ю.О., Ружанская Н.В. Проблемы и перспективы развития социального предпринимательства в Республике Коми (по результатам опроса действующих и начинающих предпринимателей)[Текст]// Европейская зона российской Арктики: сценарии развития /материалы Всероссийской научной конференции – Сыктывкар. ГОУ ВО «КРАГСИУ». 2017. с. 99–104.
4. Лапушинская Г.К., Баженова Т.Ю. Глава 7. Оценка результативности региональной государственной поддержки малого и среднего бизнеса// Стратегическое развитие малого бизнеса и формы поддержки индивидуального предпринимательства [Электронный ресурс]: монография.– Эл. изд. - Электрон. текстовые дан. (1 файл pdf: 302 с.). - Нижний Новгород: НОО "Профессиональная наука", 2018. С. 165-201 – Режим доступа: <http://scipro.ru/conf/monographbusiness.pdf>.
5. Лапушинская Г.К. Образовательные программы с государственной поддержкой, ориентированные на развитие деловой среды территории: особенности, риски и возможности[Текст]// Образование через всю жизнь: непрерывное образование в интересах устойчивого развития: материалы второго этапа 15-й международной научно- практической конференции [Ярославль, 26–27 сентября 2017] / отв. ред.: проф. Л.В. Байбородова, проф. Н. А. Лобанов. – Ярославль : РИО ЯГПУ. Ярославль, 2017. С. 423–426
6. Положение о реализации в Школе начинающего предпринимателя муниципального бюджетного учреждения «Городской центр предпринимательства и инноваций» Практики наставничества «Маяк бизнеса». Сыктывкар. МБУ «ГЦПИ» - 2015.// [http://гцпи.рф/d/805244/d/polo\\_shkol.pdf](http://гцпи.рф/d/805244/d/polo_shkol.pdf)
7. Савинова С. Ю., Кудрявцева В. В. Наставничество: традиция и новые смыслы// Научное мнение. 2015. № 11–3. С. 130–137.
8. База данных лучших практик применения кадровых технологий на государственной гражданской и муниципальной службе (2015 г.)// <https://rosmintrud.ru/ministry/programs/gossluzhba/14>

## **MENTORING AS AN ELEMENT OF THE STATE SUPPORT SERVICE MODEL OF NEW ENTREPRENEURS**

**I.V. Zimina<sup>1</sup>, J.O. Kaneva<sup>2</sup>, G.K. Lapushinskya<sup>3</sup>**

<sup>1,2</sup>Komi regional expert management community, City center of entrepreneurship and innovation, Syktyvkar

<sup>3</sup>Tver state University, Tver

The article considers the practice of organizing mentoring when introducing entrepreneurs into start-up business, as an actual form of advisory support. The authors highlight the experience of the implementation of the project «The business lighthouse» in the Komi Republic, which is carried out at the Novice Entrepreneurship School and involves the transfer of knowledge and experience of mentors in the course of individual work with school students to develop their scarce competencies, promote self-determination, enhance motivation entrepreneurship, the formation of sustainable social relations and business contacts.

**Keywords:** *mentoring, entrepreneur, service model of state support for entrepreneurs, professional development of entrepreneurs, mechanisms and tools for mentoring*



*Об авторах:*

ЗИМИНА Ирина Валериевна – доцент, кандидат экономических наук, руководитель Школы начинающего предпринимателя МБУ «Городской центр предпринимательства и инноваций» (МОГО «Сыктывкар»), председатель Координационного совета Коми регионального экспертного управленческого сообщества, e-mail: [irina.zimina@kreus-rk.ru](mailto:irina.zimina@kreus-rk.ru)

КАНЕВА Юлия Олеговна – доцент кафедры экономики и менеджмента ГОУ ВО «Коми республиканская академия госслужбы и управления», заместитель председателя Координационного совета Коми регионального экспертного управленческого сообщества, e-mail: [kaneva\\_yo@mail.ru](mailto:kaneva_yo@mail.ru)

ЛАПУШИНСКАЯ Галина Константиновна – доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой государственного управления Тверского государственного университета, e-mail: [laboratory-region@yandex.ru](mailto:laboratory-region@yandex.ru)

*About the authors:*

ZIMINA Irina Valerievna – Candidate of Economic Sciences, docent, head of the school of the beginning entrepreneur (City center for entrepreneurship and innovation – City Syktyvkar), Chairman of the Coordination Council Komi regional expert management community, e-mail: [irina.zimina@kreus-rk.ru](mailto:irina.zimina@kreus-rk.ru)

KANEVA YUliya Olegovna – associate Professor, Department of Economics and management (Komi Republic Academy of civil service and management), vice-chairperson Chairman of the Coordination Council Komi regional expert management community, e-mail: [kaneva\\_yo@mail.ru](mailto:kaneva_yo@mail.ru)

LAPUSHINSKAYA Galina K. – doctor of Economics, Professor, head of the Department of public administration of Tver state University, e-mail: [laboratory-region@yandex.ru](mailto:laboratory-region@yandex.ru)

## References

1. Zimina I.V., Kaneva YU.O. Formirovanie razvivayushchej sredy podgotovki nastavnikov: smena strategicheskogo vektora v upravlenii personalom [Tekst] // Nastavnichestvo kak ehffektivnyj instrument razvitiya kadrovogo potentsiala Respubliki Komi: Materialy regional'noj nauchno-prakticheskoy konferencii. Syktyvkar: Upravlenie gosudarstvennoj grazhdanskoj sluzhby Respubliki Komi, 2014. S. 27–29.
2. Zimina I.V., Kaneva YU.O. Nastavnichestvo kak instrument razvitiya chelovecheskogo kapitala v Respublike Komi [Tekst]//Upravlencheskie aspekty razvitiya Severnyh territorij Rossii: materialy vserossijskoj nauchnoj konferencii. Syktyvkar, GOU VO KRAGSiU, 2015. S. 267–271.
3. Zimina I.V., Kaneva YU.O., Ruzhanskaya N.V. Problemy i perspektivy razvitiya social'nogo predprinimatel'stva v Respublike Komi (po rezul'tatam oprosa dejstvuyushchih i nachinayushchih predprinimatelej)[Tekst]// Evropejskaya zona rossijskoj Arktiki: scenarii razvitiya /materialy Vserossijskoj nauchnoj konferencii – Syktyvkar. GOU VO «KRAGSiU». 2017. s. 99–104.
4. Lapushinskaya G.K., Bazhenova T.YU. Glava 7. Ocenka rezul'tativnosti regional'noj gosudarstvennoj podderzhki malogo i srednego biznesa// Strategicheskoe razvitie

- malogo biznesa i formy podderzhki individual'nogo predprinimatel'stva [EHlektronnyj resurs]: monografiya.– EHL. izd. - EHlektron. tekstovye dan. (1 fajl pdf: 302 s.). - Nizhnij Novgorod: NOO "Professional'naya nauka", 2018. S. 165-201 – Rezhim dostupa: <http://scipro.ru/conf/monographbusiness.pdf>.
5. Lapushinskaya G.K. Obrazovatel'nye programmy s gosudarstvennoj podderzhkoj, orientirovannye na razvitie delovoj sredy territorii: osobennosti, riski i vozmozhnosti[Tekst]// Obrazovanie cherez vsyu zhizn': nepreryvnoe obrazovanie v interesah ustojchivogo razvitiya: materialy vtorogo ehtapa 15-j mezhdunarodnoj nauchno- prakticheskoj konferencii [YAroslavl', 26–27 sentyabrya 2017] / otv. red.: prof. L.V. Bajborodova, prof. N. A. Lobanov. – YAroslavl' : RIO YAGPU. YAroslavl', 2017. S. 423–426
  6. Polozhenie o realizacii v SHkole nachinayushchego predprinimatel'ya municipal'nogo byudzhetnogo uchrezhdeniya «Gorodskoj centr predprinimatel'stva i innovacij» Praktiki nastavnichestva «Mayak biznesa». Syktyvkar. MBU «GCPI» – 2015.// [http://gcpi.rf/d/805244/d/polo\\_shkol.pdf](http://gcpi.rf/d/805244/d/polo_shkol.pdf)
  7. Savinova S. YU., Kudryavceva V. V. Nastavnichestvo: tradiciya inovye smysly// Nauchnoe mnenie. 2015. № 11–3. S. 130–137.
  8. Baza dannyh luchshih praktik primeneniya kadrovyh tekhnologij na gosudarstvennoj grazhdanskoj i municipal'noj sluzhbe (2015 g.)// <https://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/14>