

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени М.В. ЛОМОНОСОВА

На правах рукописи

Снурницына Марина Алексеевна

**ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ
САМООБУЧАЮЩЕГОСЯ РЕГИОНА**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(региональная экономика)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2019

Работа выполнена в ФГБОУ ВО «Костромской государственный университет» на кафедре экономики и управления.

Научный руководитель – **Дудяшова Валентина Павловна**
доктор экономических наук, профессор

Официальные оппоненты – **Лифшиц Аркадий Семенович**
доктор экономических наук, доцент,
ФГБОУ ВО «Ивановский государственный
университет», кафедра менеджмента,
профессор

Орлова Любовь Николаевна
доктор экономических наук, доцент,
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при
Правительстве Российской Федерации»,
кафедра «Анализ рисков и экономическая
безопасность», профессор

Гатауллин Искандер Ильгизович
кандидат экономических наук,
ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский)
федеральный университет», Институт
управления, экономики и финансов, кафедра
экономики производства, ассистент

Защита диссертации состоится «18» декабря 2019 г. в 11:00 часов на заседании диссертационного совета МГУ.08.02 Московского государственного университета имени М.В.Ломоносова по адресу: 119991, Российская Федерация, г. Москва, Ломоносовский проспект, д. 27, корпус 4, ауд. А-619.

E-mail: msu.08.02@spa.msu.ru.

С диссертацией можно ознакомиться в отделе диссертаций научной библиотеки МГУ имени М.В. Ломоносова (Ломоносовский просп., д. 27) и на сайте ИАС «ИСТИНА»: <https://istina.msu.ru/dissertations/242013751/>

Автореферат разослан «___» ноября 2019 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
кандидат экономических наук

А.С. Воронов

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Россия, являясь федеративным государством с ярко выраженной региональной спецификой, целью региональной политики ставит сбалансированное социально-экономическое развитие субъектов Российской Федерации, сокращение уровня межрегиональной дифференциации в социально-экономическом состоянии регионов и качестве жизни, повышение конкурентоспособности экономики регионов¹.

Достижение цели возможно через реализацию государственной региональной политики, направленной на использование потенциала развития каждого региона; преодоление инфраструктурных и институциональных ограничений; создание равных возможностей граждан и содействие развитию человеческого фактора; проведение целенаправленной работы по развитию федеративных отношений, а также на реформирование систем государственного управления и местного самоуправления².

Президент России В.В. Путин подписал указ об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ³. Среди ключевых показателей – интегральный индекс региона в национальном рейтинге состояния инвестиционного климата в субъектах РФ, качество оказания услуг в социальной сфере и условия для самореализации детей⁴. Агентство стратегических инициатив (АСИ) поддержало предложение ФАС России о необходимости включить в оценку эффективности деятельности региональных органов власти дополнительный 25-ый показатель «Уровень содействия развитию конкуренции» с учетом оценки внедрения Стандарта развития конкуренции⁵.

Уровень конкурентоспособности современной экономики регионов определяется мобильностью персонала, склонностью к предпринимательству и принятию риска человеческим фактором, внедряемыми инновациями, однако сегодня в российской экономике прослеживается перекос в сторону закупки готового оборудования за рубежом в ущерб разработке и внедрению собственных инноваций⁶.

¹ О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года : распоряжение Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. № 1662-р. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс» (дата обращения: 30.01.2019).

² Там же.

³ Президент утвердил 24 показателя эффективности региональных органов власти / Агентство стратегических инициатив. URL: <https://asi.ru/news/85656/> (дата обращения: 30.01.2019).

⁴ Там же.

⁵ АСИ и ФАС предложили в КРІ региональных органов власти ввести показатель «Уровень содействия развитию конкуренции» / Агентство стратегических инициатив. URL: <https://asi.ru/news/90791/> (дата обращения: 30.01.2019).

⁶ О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года.

В России сохраняются проблемы недостаточности качества образования на всех уровнях, что подтверждается международными рейтингами образовательных организаций высшего образования¹, статистическими данными². Как следствие, регионам поставлена задача преодолеть имеющиеся негативные тенденции в развитии человеческого капитала, которые характеризуются негативными демографическими тенденциями; низким уровнем качества жизни населения; различием между темпами роста заработной платы и качеством рабочей силы и темпами производительности труда; получением не всегда качественного образования и медицинской помощи; массовым образованием, характерным для индустриальной экономики; отсутствием фактических условий для мобильности трудовых ресурсов; зачаточным развитием профессиональной и предпринимательской культуры.

Все эти проблемы обуславливают актуальность темы исследования. Социально-экономическое состояние регионов объективно свидетельствует о том, что решение сложных управленческих задач формирования механизма управления развитием самообучающегося региона нуждается в методической поддержке через совершенствование технологий управления.

Зарубежный опыт формирования и развития самообучающихся регионов раскрывает основные отличительные характеристики, отражает конкурентное преимущество самообучающегося региона, а также опыт создания и развития самообучающихся регионов. Вопросы теоретического перехода к самообучению, роль регионального уровня управления, необходимость разработки новых инновационных технологий управления, способствующих переходу к экономике знаний, приращению неявных знаний, формированию базы неявных знаний на уровне региона, а также адаптация успешного зарубежного опыта для внедрения в российскую действительность крайне актуальны, требуют дополнительных методологических и методических разработок и практических решений.

Степень разработанности темы. Теоретической основой исследования выступают исследования отечественных и зарубежных ученых в области регионального управления, а также управления нематериальными активами, человеческим капиталом.

В рамках проведения данного исследования были изучены теоретико-

¹ Российские вузы в международных рейтингах – 2018 // Сетевое издание «Навигатор образования». URL: https://fulledu.ru/articles/1421_rossiiskie-vuzy-mezhdunarodnyh-reitingah-2018.html (дата обращения: 30.01.2019).

² Становление в России непрерывного образования: анализ на основе результатов общероссийских опросов взрослого населения страны. Информационный бюллетень / гл. ред. Я. И. Кузьминов ; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». М. : НИУ ВШЭ, 2017. 28 с. URL: <https://www.hse.ru/data/2017/03/30/1168527235/%23104.pdf>. (дата обращения: 30.01.2019).

методические и практические экономико-управленческие вопросы, раскрывающие конкурентные преимущества территорий, понятие «самообучающийся регион», механизмы управления и развития самообучающимся регионом и кластерами. В основе исследования – базовые положения из трудов таких ученых, как Б.Т. Азхайм, К. Дукас, Л.А. Иванова, А.В. Крупкин, Н.П. Литвинова, Н. Лонгворт, В.В. Маркушева, К. Морган, Е.А. Найман, К. Омаи, В.С. Осипов, К.Р. Поленске, М.Е. Портер, Э. Тоффлер, Р. Фарис, Р. Флорида, С. Шикшантар. Основной методологической проблемой остается повышение конкурентоспособности территорий (субъектов РФ), что требует комплексного подхода к управлению регионом на макро-, мезо- и микроуровнях.

Работы В.П. Багова, Э. Брукинга, А.Л. Гапоненко, О.В. Забелиной, В.Л. Иноземцева, Т.Т. Касаева, Т.М. Козловой, Л.В. Лapidус, Б.Б. Леонтьева, Б.З. Мильнера, М.С. Мэлоуна, А.В. Романюк, Е.Н. Селезнева, Р. Стернберга, В.С. Ступакова, Т.А. Стюарта, Л. Эдвинсона, М.А. Эскиндарова и других ученых посвящены изучению человеческого капитала, являющегося составляющей интеллектуального капитала – объекта управленческих отношений, возникающих при реализации стратегии самообучения. Ученые в области инновационной экономики при изучении состояния регионов России и инновационного потенциала – И.М. Бортник, А.С. Воронов, Т.А. Горячева, А.А. Здунов, В.Г. Зинов, Е.И. Кадочникова, В.А. Коцюбинский, Л.С. Леонтьева, Н.Н. Михеева, И.Н. Молчанов, А.А. Оглоблин, Л.Н. Орлова, М.А. Сажина, Г.И. Сенченя, А.В. Сорокина – отмечают определяющее значение человеческих ресурсов в процессе создания инновационной продукции. Однако сложившиеся современные условия требуют рассмотрения вопросов развития человеческого капитала (ресурсов) с точки зрения формирования механизма управления развитием самообучающегося региона.

Обучающийся город (регион) как самостоятельный предмет исследования рассматривался в работах зарубежных и отечественных ученых: Е.И. Бобровой, Т.С. Бойко, И.И. Ганчеренок, Л.П. Зеньковой, Л.А. Ивановой, Н.Н. Кошель, А.В. Крупкина, В.С. Кулик, Н.П. Литвиновой, А.С. Макарычева, В.В. Маркушевой, Т.А. Пранник, О.Ч. Реут, И.Ю. Семенчуковой, Л.Ю. Слепцовой, В.В. Строева, С.И. Тарарышко, Г.А. Яшевой. Однако описания конкретного организационно-методического инструментария по формированию и управлению развитием самообучающимся регионом, примененного в российской действительности, учеными предложено не было, не выделены конкретные способы изучения состояния территорий (субъектов РФ) как поэтапного процесса,

отсутствуют методические разработки оценки соответствия территории стратегии самообучающегося региона.

Методические подходы к оценке соответствия региона стратегии самообучения были предложены на основе целевых индикаторов соответствия стратегического развития России до 2020 года. Предложенные методики формирования и развития самообучения на микроуровне требуют плановой и системной работы соответствующих специалистов, направлены на эффективную реализацию заданной стратегии.

Таким образом, анализ современной экономической литературы позволил сделать вывод, что в настоящее время недостаточно изучены понятие самообучающегося региона, признаки и этапы его развития; слабо разработаны вопросы формирования и развития самообучающегося региона, а также способы оценки соответствия региона стратегии самообучения, недостаточное внимание уделено совершенствованию работы с человеческим капиталом на мезоуровне в этих условиях.

Целью данной диссертационной работы является формирование механизма управления развитием самообучающегося региона (СОР).

Для достижения цели были поставлены и решались следующие **задачи**:

1. Теоретически обосновать необходимость формирования и развития самообучающегося региона.

2. Обосновать управленческий механизм формирования и развития самообучающегося региона.

3. Разработать методическое обеспечение оценки соответствия территорий и сфер региона стратегии самообучающегося региона.

4. Разработать методику оценки готовности хозяйствующих субъектов региона принять стратегию самообучающегося региона.

5. Оценить регионы России по формированию механизма управления развитием самообучающегося региона.

6. Оценить текущее состояние Ярославской области и разработать мероприятия по формированию механизма управления развитием СОР.

Объектом диссертационного исследования являются регионы России, применяющие стратегию самообучающегося региона.

Предметом исследования — экономико-управленческие отношения, возникающие при реализации механизма управления развитием самообучающегося региона.

Теоретической основой диссертационного исследования выступают исследования отечественных и зарубежных ученых в области управления

экономикой, социально-экономического развития территорий. Использовались также статьи и материалы научных изданий, характеризующие современные подходы к формированию и развитию самообучающегося региона.

Методология диссертационного исследования. Методологическую основу исследования составляет комплекс методов системного анализа: методы экспертных оценок, моделирование, метод бенчмаркинга, методы графического, статистического и табличного анализа.

Информационную базу исследования составляют сведения официальных региональных статистических органов Российской Федерации, официальных статистических органов Евросоюза, Правительства Ярославской области, Департамента по труду и занятости населения Ярославской области.

В процессе исследования были использованы статистические сборники, нормативно-правовые документы, публикации периодической печати, информационные ресурсы всемирной сети Интернет и др.

Научная новизна работы заключается в комплексном решении ряда теоретических, методических и практических вопросов в области формирования механизма управления развитием самообучающегося региона.

Новизна работы раскрывается в следующих **положениях, выносимых на защиту**:

1. *В теоретической части* работы дополнено понятие самообучающегося региона, выделены признаки самообучающегося региона, предложены этапы его развития как объекта управления.

1.1. *Самообучающийся регион (COP)* определен как экономическая единица макроэкономики, территориальные границы которой совпадают или незначительно отличаются от географических в части общих климатических, физических и иных факторов; основной целью деятельности COP является повышение адаптивности региона к изменяющимся внешним условиям за счет усиления инновационной активности человеческого фактора; адаптивность и конкурентоспособность региона достигаются через развитие коммуникаций как внутри региона, так и между смежными регионами, которые переходят во взаимоотношения и организованное обучение новым знаниям, умениям, навыкам. Точкой преобразования региона в самообучающийся регион является приращение и распространение неявных знаний через работу с человеческим капиталом путем развития горизонтальных коммуникаций и использования различных форм обучения, включая интерактивные. Определение отличает комплексное рассмотрение аспектов COP, дополнено учетом и статусом неявных знаний, свойствами COP и основными участниками формирования COP.

1.2. *Выделены признаки самообучающегося региона и предложены этапы развития признаков СОР. Признаки СОР зарождаются на этапе коммуникаций, которые переходят во взаимодействие. Последние трансформируются в форму организованного обучения, в результате организованного обучения наступает стадия приращения неявных знаний. Особенностью предложенной последовательности развития признаков является применение теории производственного цикла инновации применительно к развитию признаков СОР.*

1.3. *Предложены этапы развития самообучающегося региона как объекта управления, это:*

- 1) распространение и использование собственного опыта;
- 2) критическое изучение и использование опыта других регионов и зарубежного опыта;
- 3) создание инновационных продуктов.

Новизной предложенных этапов является акцент на результативность феномена самообучающегося региона и соответствие этапам развития признаков СОР. Коммуникации соответствуют первому этапу, коммуникации, взаимодействие и организация обучения – второму; коммуникации, взаимодействие, организация обучения и приращение неявных знаний – третьему этапу.

2. В теоретико-управленческой части работы обосновано два управленческих механизма – механизм функционирования СОР как объекта управления; механизм управления развитием СОР.

2.1. *Предложен механизм функционирования СОР, на который оказывает влияние высший уровень управления – федеральный, – а также подчиненный уровень – хозяйствующие субъекты. Особо отмечена роль органов исполнительной власти региона по развитию и контролю критериев самообучающегося региона. Отличительными чертами предложенного механизма применительно к самообучающемуся региону с учетом его особенностей являются: использование системного, комплексного подходов, метода взаимовлияния сфер среды, учет возможностей всех сфер, ориентация на приращение неявных знаний, распространение их в рамках региона и улучшение их использования.*

2.2. *Предложен механизм управления развитием СОР, который включает компоненты задающего блока и регулятора и реализован через систему задач и мероприятий как по формированию, так и по развитию СОР. Особенности предложенного механизма являются использование системного, комплексного подходов, функций управленческого цикла, ориентация на приращение человеческого капитала, учет структурной иерархии региона.*

3. *Разработано методическое обеспечение оценки соответствия территорий и сфер региона стратегии самообучающегося региона, включающее две методики оценки обозначенных объектов*, новизной которого являются предложенные индикаторы, оценивающие соответствие региона стратегии СОР. Индикаторы классифицированы на качественные и количественные, последние, в свою очередь, разделены на индикаторы, оценивающие соответствие признакам СОР, и индикаторы, оценивающие сферы СОР. Обоснованы нормативные значения индикаторов с использованием экспертных методов, бенчмаркинга в сравнении с регионами России и мировым опытом.

4. *Разработана методика оценки соответствия хозяйствующего субъекта региона стратегии СОР*, новизной которой являются индикаторы, оценивающие образовательную, информационную и социальную сферу хозяйствующих субъектов.

5. Анализ статистического материала по предложенным методикам позволил получить новый для настоящего времени вывод, что *самообучающиеся регионы в России находятся на стадии формирования*. Выявлены регионы России, которые имеют наилучшие показатели по формированию стратегии самообучающегося региона. По данным 2017 года достигли уровня региона-«идеала» по 42% индикаторов г. Москва и г. Санкт-Петербург.

6. Анализ статистического материала по предложенным методикам позволил получить новый для *Ярославской области* вывод, что этот регион обладает потенциалом для формирования и развития стратегии СОР, так как его *отличает более высокий уровень развития информационной сферы (25%)* в сравнении с усредненными данными по регионам России (7,6%).

Теоретическая значимость работы состоит в обосновании механизма управления развитием самообучающегося региона; предложен механизм функционирования СОР; предложена методика оценки соответствия регионов признакам самообучения и методика готовности сфер региона принять стратегию СОР; предложены индикаторы соответствия секторов стратегии СОР; предложены нормативные значения по индикаторам. Внесены уточнения в понятийный аппарат: обобщено и дополнено определение самообучающегося региона.

Практическая значимость работы состоит в возможности использовать предложенный методический комплекс и/или подход по оценке текущего состояния и потенциала региона, для разработки стратегии инновационного развития, а также стратегии развития, направленной на повышение конкурентоспособности региона. Результаты работы целесообразно использовать для анализа достижений основополагающих сфер региона в динамике и в

сравнении с регионами, имеющими схожие географические, социальные и экономические факторы. Работа позволяет повысить эффективность деятельности региона через управление человеческим капиталом, позволяющее его систематически наращивать.

Степень достоверности и апробация результатов. Результаты исследования апробированы в условиях деятельности субъекта Российской Федерации (Ярославская область), муниципального образования (городское поселение город Ростов), а также в микросреде региона (Образовательная организация высшего образования (частное учреждение) «Международная академия бизнеса и новых технологий (МУБиНТ)»), что подтверждается справками о практической значимости и об использовании результатов научного исследования.

Основные результаты, положения и выводы диссертационного исследования докладывались и получили одобрение на четырех научно-практических конференциях: научно-практическая конференция «Молодёжная инициатива – основа регионального развития» (Рыбинск, Академия МУБиНТ, 1–2 декабря 2014 г.), девятая международная научно-практическая конференция молодых исследователей, студентов и аспирантов «Россия в период трансформации. Кризисные коммуникации и антикризисное управление» (Ярославль, Академия МУБиНТ, 2–3 апреля 2015 г.), международная научно-практическая конференция Академии МУБиНТ «Интеллектуальный потенциал образовательной организации и социально-экономическое развитие региона» (Ярославль, Академия МУБиНТ, 12–14 апреля 2017 г.), XVIII Международная научно-практическая конференция «Экономическая наука – хозяйственной практике» (Кострома, Костромской государственный университет, 25–26 мая 2017 г.).

По теме диссертации опубликовано 17 работ общим объемом 7,86 п.л. (авторский объем составляет 5,37 п.л.). Основные научные результаты диссертации опубликованы автором в 4 статьях в изданиях, рекомендованных для защиты в диссертационном совете МГУ, в 3 статьях в изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации, а также в 10 статьях в иных изданиях.

Соответствие диссертации паспорту научной специальности. Исследование проведено в рамках п. 3.19 «Разработка методологии анализа и методики оценки функционирования корпоративных структур, малого и среднего бизнеса, предприятий общественного сектора и некоммерческих организаций в регионах и муниципалитетах. Проблемы рационального использования региональных материальных и нематериальных активов – природных ресурсов,

материально-технической базы, человеческого капитала и др.», п. 3.22 «Эффективность использования материальных и нематериальных факторов развития региональной экономики. Закономерности и особенности организации и управления экономическими структурами в регионах. Абсолютные и относительные преимущества региональных экономических кластеров. Исследование проблем производственной, транспортной, энергетической, социальной и рыночной инфраструктуры в регионах» раздела 3 «Региональная экономика» паспорта специальности 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством.

Структура и объем диссертации. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, включающего 147 наименований, и семи приложений. Диссертация изложена на 169 страницах машинописного текста, содержит 51 рисунок, 30 таблиц.

II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

1. В теоретической части раскрыто понятие «самообучающийся регион», выделены его признаки, предложены этапы развития как объекта управления.

1.1. *Самообучающийся регион (COP)* нами определен как экономическая единица макроэкономики, территориальные границы которой совпадают или незначительно отличаются от географических в части общих климатических, физических и иных факторов; основной целью деятельности COP является повышение адаптивности региона к изменяющимся внешним условиям за счет усиления инновационной активности человеческого фактора; адаптивность и конкурентоспособность региона достигаются через развитие коммуникаций как внутри региона, так и между смежными регионами, которые переходят во взаимоотношения и организованное обучение новым знаниям, умениям, навыкам. Кульминацией «трансформации» региона в самообучающийся регион является приращение и распространение неявных знаний через работу с человеческим капиталом путем развития горизонтальных коммуникаций и использованием различных форм обучения, включая интерактивные. Определение отличает комплексное рассмотрение аспектов COP, дополнено учетом и статусом неявных знаний, свойствами COP и основными участниками формирования COP¹.

1.2. *Выделены признаки самообучающегося региона и предложены этапы развития признаков COP. Зарождение COP происходит на этапе коммуникаций.*

¹ Снурницына М. А. Система инновационных технологий управления человеческим капиталом на мезоуровне // Международный научно-исследовательский журнал. 2016. № 12–5 (54). С. 203.

Благодаря коммуникациям формируется *взаимодействие*, далее *организованное обучение*. На основе сформированных признаков наступает стадия *приращения неявных знаний*. Последовательность развития признаков СОР предложена на основе применения теории производственного цикла инноваций.

1.3. *Предложены этапы развития самообучающегося региона как объекта управления:* 1) распространение и использование собственного опыта; 2) критическое изучение и использование опыта других регионов и зарубежного опыта; 3) создание инновационных продуктов. Новизной предложенных этапов является акцент на результативность феномена СОР и соответствие этапам развития признаков СОР (таблица 1). Коммуникации выступают первичным контактом между участниками экономических отношений на мезоуровне, в результате чего в процессе развития происходит использование своего опыта.

Таблица 1 – Этапы развития самообучающегося региона

Признаки самообучающегося региона	Этапы развития самообучающегося региона		
	Распространение и использование собственного опыта	Критическое изучение и использование опыта других регионов и зарубежного опыта	Создание инновационных продуктов
Коммуникации			
Взаимодействие			
Организация обучения			
Приращение неявных знаний			
Примечание – Составлено автором			

Далее развитие коммуникаций приводит к взаимодействию между участниками и реализуется организация обучения. В связи с тем, что в регионе есть организации, управляемые зарубежным капиталом, либо организации, учредители которых руководят бизнесом из другого региона, корпоративная культура этих организаций несет опыт либо зарубежных стран, либо смежных регионов. Соответственно, в процессе взаимодействия и организации обучения происходит обмен и критическое изучение внешнего опыта. Итогом приращения неявных знаний является использование лучшего личного и внешнего опыта с учетом потенциала региона, в результате чего происходит создание инновационных продуктов в соответствии с теорией когнитивного ресурса. Таким образом, приращение неявных знаний соответствует этапу созданий инноваций.

2. В теоретико-управленческой части работы обосновано два управленческих механизма – механизм функционирования СОР как объекта управления; механизм управления развитием СОР.

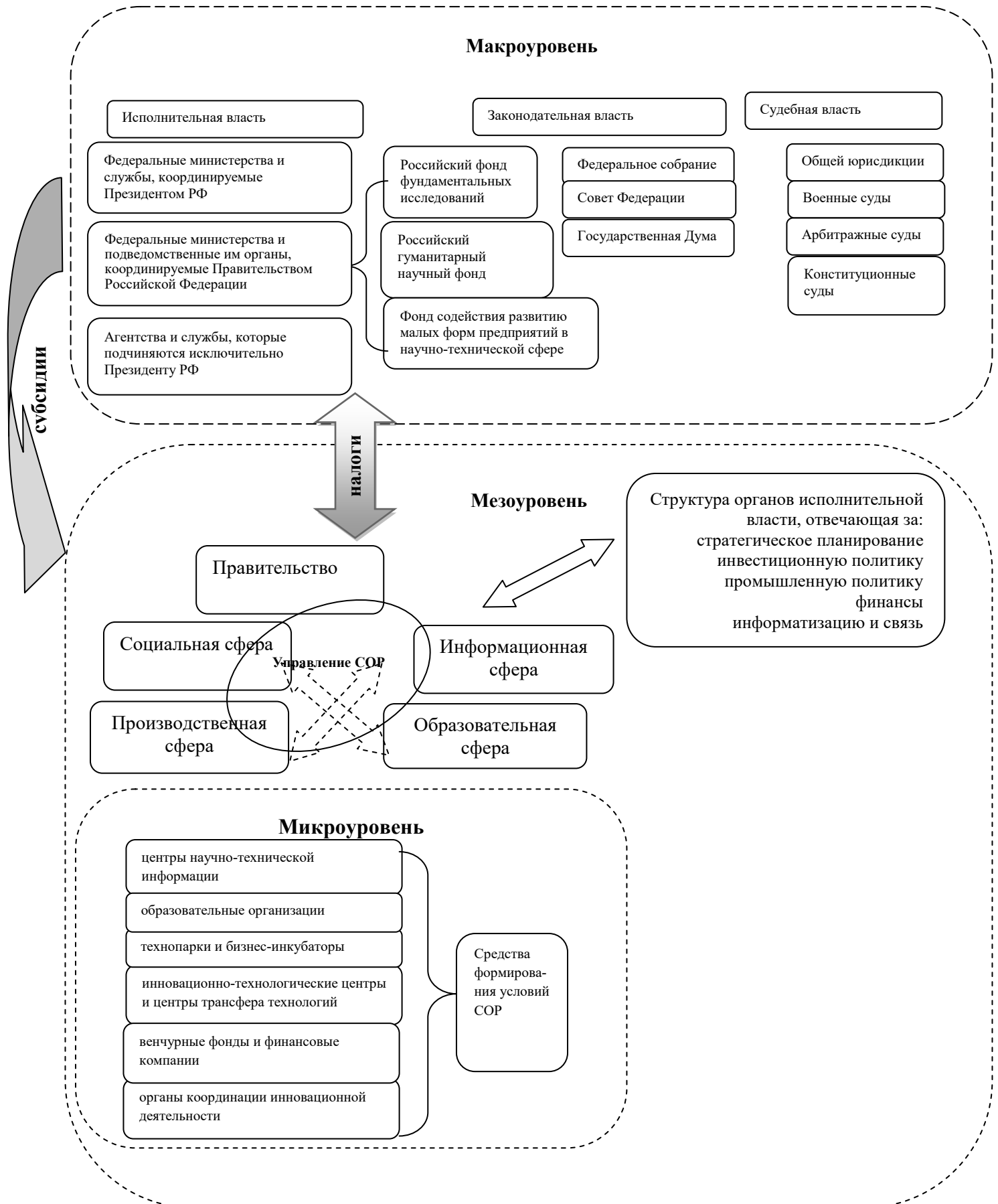
2.1. *Предложен механизм функционирования СОР*, на который оказывает влияние высший уровень управления – федеральный, – а также подчиненный уровень – хозяйствующие субъекты. Механизм функционирования СОР включает структуры различных уровней управления (макро-, мезо- и микроуровень) и их статус (рисунок 1).

Эти структуры создают условия для роста когнитивного потенциала региона. На СОР оказывают влияние высший уровень управления – макроуровень, а также подчиненный – микроуровень. Для того чтобы механизм функционировал, требуется активность различных сфер среды, при этом ключевая роль отводится исполнительной власти территории (субъекта РФ).

Правительство субъекта РФ осуществляет горизонтальные и вертикальные взаимодействия. Больше внимание в СОР уделяется горизонтальному взаимодействию, связям и взаимодействиям сфер региона. Исполнительная власть субъекта РФ разрабатывает стратегию развития субъекта РФ, определяет роли организаций микроуровня, стимулирует, инвестирует и одновременно контролирует. В ближайшей перспективе роль координационного центра останется в руках правительства. В этой связи, предлагаемые в диссертационной работе методика оценки соответствия территории (субъекта РФ) признакам самообучения и методика оценки готовности сфер среды региона принять стратегию СОР имеют важное практическое значение для инновационного развития территории (субъекта РФ).

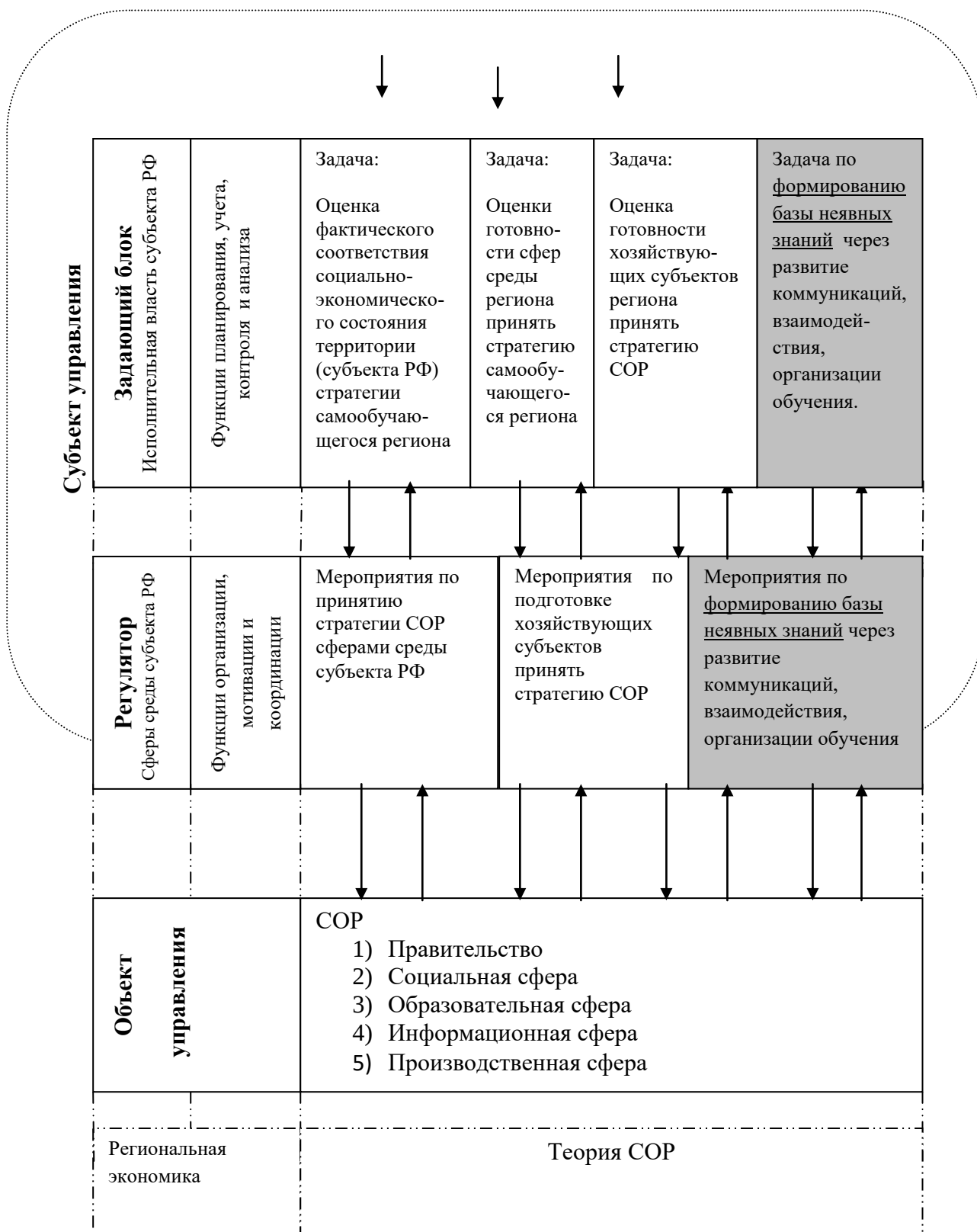
2.2. *Предложен механизм управления развитием СОР*, который включает компоненты задающего блока и регулятора. Механизм реализован через систему задач и мероприятий формирования и развития СОР (рисунок 2).

Задающий блок обеспечивает формирование и развитие самообучающегося региона через реализацию задач. Оценка фактического соответствия социально-экономического состояния территории (субъекта РФ) позволяет определить уровень соответствия территории стратегии СОР, выбрать направления развития. Оценка готовности сфер среды региона принять стратегию самообучающегося региона отражает текущее состояние сфер среды территории, позволяет выбрать сферы среды для развития. Оценка готовности хозяйствующих субъектов региона принять стратегию СОР позволяет получить данные о том, на каком уровне находится процесс самообучения в организации, скорректировать стратегию развития перспективных направлений. Формирование базы неявных знаний как ключевого признака стратегии СОР возможно реализовать через развитие признаков «коммуникации», «взаимодействие», «организация обучения».



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 1 – Механизм функционирования СОР



Примечания

1 □ – процесс формирования COP; ■ – процесс развития COP.

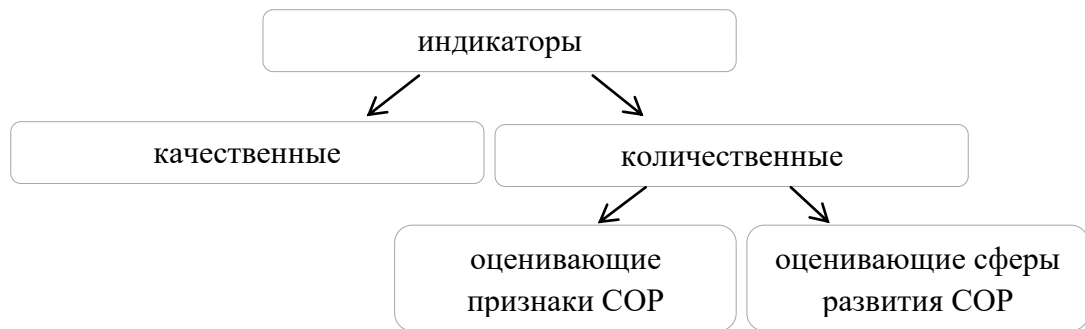
2 Составлено автором.

Рисунок 2 – Механизм управления развитием COP

Регулирующий блок поддерживает объект в заданном предыдущим блоком состоянии; реализация его функции производится через разработку системы мероприятий по достижению задач задающего блока, а также путем воздействия на объект управления – самообучающийся регион.

Предложенный механизм отличают системный, комплексный подход, ориентация на приращение человеческого капитала, учет структурной иерархии региона, применение функций управленческого цикла.

3. Разработано методическое обеспечение оценки соответствия социально-экономического состояния территорий и сфер региона стратегии самообучающегося региона, включающее две методики оценки обозначенных объектов. В рамках методики предложены индикаторы, оценивающие соответствие региона стратегии СОР. Предложена классификация индикаторов, представленная на рисунке 3.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 3 – Виды индикаторов соответствия регионов признакам СОР

В исследовании предложены и обоснованы индикаторы, оценивающие каждый признак СОР и свидетельствующие об уровне его развития. Состав индикаторов обоснован с использованием логического анализа теоретического и эмпирического материала. Логический анализ состоял в том, что содержательный смысл каждого индикатора изучался с точки зрения его возможности оценить проявление того или иного принципа самообучения. Автором предложены нормативные границы индикаторов, обоснованные с использованием экспертных методов, бенчмаркинга с учетом отечественного и мирового опыта. Фрагмент индикаторов, оценивающих соответствие региона признакам СОР (например, признаку «организация обучения»), представлен в таблице 2.

Особенностью методики следует считать ее назначение для позиционирования территории (субъекта РФ) по инновационному развитию в соответствии с признаками самообучения.

Методика оценки соответствия региона признакам самообучения позволила оценить текущее состояние и инновационный потенциал субъектов РФ. Исходной

Таблица 2 – Индикаторы соответствия региона признакам СОР (признак «организация обучения», фрагмент)

№ п/п	Признак СОР	Наименование индикатора	Единица измерения
3.1	Организация обучения	Доля населения, участвующего в непрерывном образовании (за последние 12 месяцев), в числе опрошенных в возрасте от 25 до 64 лет	Проценты
3.2	Организация обучения	Уровень грамотности взрослого населения	Проценты
3.3	Организация обучения	Удельный вес обучающихся общеобразовательных учреждений в общей численности населения	Проценты
3.4	Организация обучения	Удельный вес обучающихся образовательных учреждений начального профессионального образования в общей численности населения	Проценты
3.5	Организация обучения	Удельный вес студентов образовательных учреждений среднего профессионального образования в общей численности населения	Проценты
3.6	Организация обучения	Удельный вес учащихся высших учебных заведений в общей численности населения	Проценты
3.7	Организация обучения	Доля исследователей в возрасте до 39 лет в общей численности исследователей	Проценты
3.8	Организация обучения	Доля ученых в возрасте до 39 лет в общей численности ученых, направленных на работу (стажировку) в зарубежные научные организации	Проценты
3.9	Организация обучения	Доля населения в возрасте 5–18 лет, охваченная образованием, в общей численности населения в возрасте 5–18 лет	Проценты
Примечания 1 Составлено автором на основе: Целевые индикаторы реализации Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года / Федеральная служба государственной статистики. URL: https://www.gks.ru/folder/14477 (дата обращения: 31.01.2019). 2 См.: Снурницына М. А. Методика оценки готовности субъектов региона принять стратегию самообучающегося региона // Интернет-журнал «Науковедение». 2015. Т. 7, № 3. URL: http://naukovedenie.ru/PDF/146EVN315.pdf (дата обращения: 30.01.2019).			

информацией для расчета индикаторов послужили статистические данные Росстата и оперативная отчетность Ярославской области как субъекта РФ по данным 2017 года.

Предложена методика оценки готовности *сфер среды региона* принять инновационную стратегию СОР. Количественные индикаторы были сгруппированы автором по сферам среды СОР: правительственной, производственной, образовательной, информационной, социальной. Анализ индикаторов по предложенной классификации позволяет оценить готовность сфер каждого субъекта РФ в отдельности, а также оценить общую тенденцию по регионам России принять стратегию самообучения. Фрагмент индикаторов и их нормативные значения по производственной и информационной сферам представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Нормативные границы индикаторов готовности сфер региона принять стратегию СОР

№ п/п	Наименование индикатора	Средний уровень по РФ	Уровень по региону-лидеру (субъект РФ)	Регион-«идеал»
Информационная сфера				
2.1	Удельный вес населения – пользователей Интернета в общей численности населения	76,0	93,1 (Ямало-Ненецкий автономный округ)	84,55
2.3	Доля домашних хозяйств, имеющих доступ к сети Интернет с персонального компьютера, в общем числе домохозяйств	76,3	95,3 (Ямало-Ненецкий автономный округ)	85,8
2.4	Доля организаций, использующих широкополосный доступ к сети Интернет, в общем количестве организаций	83,2	94,9 (г. Москва)	89,05
2.5	Доля организаций, имеющих веб-сайт, в общем количестве организаций	47,4	73,8 (Республика Ингушетия)	60,6
Производственная сфера				
4.1	Сальдо экспорта-импорта технологий			>0
4.2	Доля инновационных товаров, работ, услуг, новых для рынка сбыта организаций, в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг организаций промышленного производства	1,3	29,4 (Архангельская область без АО)	15,35
4.4	Доля организаций, осуществляющих технологические инновации, в общем количестве организаций – всего	7,5	22,2 (Чувашская Республика)	14,85
4.5	Доля инновационных товаров, работ, услуг, в общем объеме экспорта товаров, работ, услуг организаций промышленного производства	7,1	97,7 (Хабаровский край)	52,4
4.6	Доля инновационных товаров, работ, услуг, в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг организаций промышленного производства	6,7	29,4 (Архангельская область без АО)	18,05
Примечание – Составлено автором на основе: Целевые индикаторы реализации Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года / Федеральная служба государственной статистики. URL: https://www.gks.ru/folder/14477 (дата обращения: 31.01.2019).				

Для обоснования нормативных значений индикаторов автором предложено рассчитывать среднее арифметическое значение двух показателей: «средний уровень по РФ» и «уровень по региону-«лидеру» (субъекту РФ)».

Анализ готовности сфер среды региона принять стратегию СОР выявил низкий уровень развития всех сфер. Более высоко по сравнению с другими сферами развита образовательная сфера (19,3%). Данные по остальным сферам колеблются в диапазоне от 6,1% до 8,2%. Самый низкий показатель имеет производственная сфера.

4. Разработана методика оценки соответствия хозяйствующего субъекта региона стратегии СОР. Автором предложены индикаторы, оценивающие образовательную, информационную и социальную сферу хозяйствующих субъектов; по индикаторам предложены нормативные значения. В таблице 4 представлен фрагмент, отражающий индикаторы соответствия хозяйствующего субъекта по информационному сектору.

Таблица 4 – Показатели соответствия хозяйствующего субъекта стратегии СОР (фрагмент)

Сфера	Индикаторы для оценки хозяйствующего субъекта	Нормативные показатели соответствия
Информационная сфера	Доля рабочих мест, оборудованных ПК	89,05%
	Доля рабочих мест, имеющих доступ в Интернет	89,05%
	Соотношение специалистов ИТ-сферы к общей численности сотрудников организации	4,3%
Примечание – Составлено автором на основе: Целевые индикаторы реализации Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года / Федеральная служба государственной статистики. URL: https://www.gks.ru/folder/14477 (дата обращения: 31.01.2019).		

Информационная сфера – это сервисная сфера, обеспечивающая коммуникации и взаимодействие. Индикаторы: «доля рабочих мест, оборудованных ПК», «доля рабочих мест, имеющих доступ в Интернет» отражают инфраструктуру для возможности коммуникаций, взаимодействия, организации обучения. Норматив для этих индикаторов соответствует данным по индикатору «доля организаций, использующих широкополосный доступ к сети Интернет, в общем количестве организаций» при оценке региона (89,05%). Соотнесение данного показателя справедливо по двум индикаторам для хозяйствующих субъектов, так как в связи с глобализацией необходим доступ к всемирной сети Интернет на каждом рабочем месте, оборудованном ПК, чтобы иметь возможность изучать и внедрять передовой зарубежный и отечественный опыт.

«Соотношение специалистов ИТ-сферы к общей численности сотрудников организации», если это не хозяйствующий субъект, основной сферой деятельности которого является ИТ-сопровождение, указывает на важность использования инновационных технологий в работе. По оценке ФРИИ, доля ИТ-специалистов в России по данным 2018 года составляет 2,4% от всего занятого населения страны. Для сравнения, в США, Германии и Великобритании этот показатель составляет 4,3%¹.

5. Проведен анализ статистического материала по предложенным методикам. Анализ проводился по 21 индикатору, из которых по предложенным для оценки соответствия регионов признакам СОР достигли уровня региона-«идеала» по максимальному количеству индикаторов такие регионы, как г. Москва и г. Санкт-Петербург (по 8 индикаторам). Республика Татарстан и Ханты-Мансийский автономный округ – Югра – по 7 индикаторам от общего количества предложенных индикаторов.

Регионы-лидеры по производственной сфере: Архангельская область без АО, Республика Татарстан и Хабаровский край. По 2 из 5 индикаторов результат соответствуют региону-«идеалу». *Регионы-лидеры по образовательной сфере:* г. Москва, Республика Башкортостан, Республика Саха (Якутия), Республика Татарстан и Республика Тыва. По 4 из 9 индикаторов результат соответствует региону-«идеалу». *Регионы-лидеры по социальной сфере:* г. Санкт-Петербург, Московская область и Ханты-Мансийский автономный округ – Югра. По всем двум индикаторам социальной сферы результат соответствует региону-«идеалу». *Регионы-лидеры по информационной сфере:* г. Санкт-Петербург и Республика Ингушетия. По 3 из 4 индикаторов результат соответствует региону-«идеалу». По таким регионам, как Ханты-Мансийский авт. округ – Югра, Ямало-Ненецкий авт. округ, Тамбовская область и г. Москва, по 2 из 4 индикаторов результат соответствует региону-«идеалу». *Регионы-лидеры по сфере правительство:* г. Москва, Томская область, Калужская область, Ульяновская область, Московская область, г. Санкт-Петербург и Нижегородская область.

Приведенный материал по оценке формирования СОР и готовности сфер регионов принять эту стратегию в целом по России позволил выстроить рейтинг регионов, дающий возможность Правительству РФ сделать выводы о степени развития механизма управления СОР по отдельным регионам и в соответствии с ними принимать управленческие решения, выравнивающие регионы и продвигающие их к стратегии самообучения. Также представленный материал

¹ Хабибрахимов А. ФРИИ предупредил о нехватке ИТ-специалистов в России // Портал Vc.ru. URL: <https://vc.ru/flood/32575-frii-predupredil-o-nehvatke-it-specialistov-v-rossii> (дата обращения: 28.12.2018).

позволяет провести более углубленный анализ развития СОР отдельных регионов. Общий вывод состоит в том, что *самообучающиеся регионы в России находятся на стадии формирования.*

6. Проведена апробация методического комплекса, обеспечивающего формирование и развитие СОР. Апробация выполнена на примере Ярославской области с целью повышения ее конкурентоспособности в сравнении с субъектами России. В ходе анализа выявлены индикаторы, по которым данные Ярославской области не соответствуют субъектам-лидерам, как результат – выявлены развитые и отстающие сферы Ярославской области, изучены факторы, определяющие возможности для развития.

Ярославская область по соответствию признакам СОР находится на 4 месте в рейтинге (в сравнении с регионами ЦФО). Однако при общем низком развитии признаков СОР по территориям (субъектам РФ) можно признать положение Ярославской области в части продвижения к стратегии СОР как невысокое. По признаку «коммуникации» Ярославская область не соответствует региону-«идеалу»; по признаку «взаимодействие» соответствует на 20%; по признаку «организация обучения» соответствует на 22%; по признаку «приращение неявных знаний» ни по одному из предложенных индикаторов Ярославская область не соответствует уровню региона-«идеала».

Отличие Ярославского региона от обобщенных данных по России заключается в более высоком уровне развития информационной сферы (25%) в сравнении с образовательной сферой (22,2%), что является важным фактором возможного развития Ярославской области в ближайшей перспективе. Информационная сфера создает возможность коммуникаций и взаимодействий без границ, а это и новые знания, и опыт, и перспективы.

Из 21 индикатора, предложенного для оценки соответствия субъекта РФ признакам СОР, по 11 индикаторам Ярославская область демонстрирует в 2017 г. результат, превышающий общероссийские показатели, что свидетельствует о раскрывающемся потенциале Ярославского региона. Также следует отметить, что эти индикаторы распределены по всем сферам и по всем признакам СОР.

По образовательной сфере недостаточное до уровня территорий (субъектов РФ) – лидеров развитие получено по 6 индикаторам. Один из них – «удельный вес студентов образовательных учреждений среднего профессионального образования в общей численности населения». Из мероприятий, которые необходимо реализовывать: повышать престиж среднего профессионального образования, выделять стипендии со стороны производственных предприятий,

направленных на обучение нужных для отрасли специалистов (особенно актуально для рабочих специальностей) и другие.

Эффективность образовательной, социальной и ИТ-сферы доказана примененным методом социометрии, который объективно оценивает коммуникативный аспект как главный в самообучающейся организации, социальную составляющую и косвенно – ИТ-составляющую, являющуюся средством коммуникаций. Применение метода анализа социальных сетей организации позволило оценить социальные сети Академии МУБиНТ с позиции межличностного и когнитивного аспектов управленческих отношений при помощи индексов значимости отдельного сотрудника и индекса активности отдельного сотрудника¹. В результате анализа социальных сетей были получены следующие результаты: повысились индивидуальные индексы значимости отдельных сотрудников в исследуемой группе в среднем в 2 раза на человека. По индексу активности отдельного сотрудника с 2013 года к 2016 году профессиональные коммуникации увеличились в 2,7 раза.

По групповым индексам²:

1) по индексу наставничества в информационной сети произошло увеличение на 0,002, что составляет 5%;

2) по индексу наставничества в сети знаний индекс увеличился в пять раз: 23% сотрудников группы являются носителями уникальных для данного коллектива знаний; в 2013 году доля людей, обладавших уникальными знаниями, составляла 5%;

3) по индексу наставничества в сети решения проблем произошло увеличение в 9 раз; в 2013 году доля сотрудников, способных решать нестандартные задачи, составляла 5%, в 2016 году – 38%.

Оценка эффективности приращения знаний определяется отношением индекса среднего коэффициента приращения знаний в целом по сети к индексу затрат, связанных с приращением знаний сотрудников. В исследуемый период времени были проведены организационные мероприятия, которые не подразумевали дополнительных финансовых затрат. В этой связи затраты остались неизменными и при расчете эффективности приращения знаний индекс затрат был взят равным 1. Индекс среднего коэффициента приращения знаний в

¹ Леонтьева Л. С., Дудяшова В. П., Снурницына М. А. Применение инновационных технологий управления человеческим капиталом организации как средство повышения эффективности региона // Государственное управление. Электронный вестник. 2018. № 71. С. 337–338. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/71_2018leontieva_dudyashova_snurnitsina.htm. (дата обращения: 31.01.2019).

² Там же. С. 341–342.

целом по сети за исследуемый период увеличился на 13%, таким образом, эффективность приращения знаний за период с 2013 по 2016 годы увеличилась также на 13%¹.

Таким образом, проведенная с использованием социометрической методики оценка экономической эффективности технологии управления человеческим капиталом, реализуемой в Академии МУБиНТ, доказывает ее эффективность. Также подтверждена эффективность профессиональных коммуникаций и взаимодействий в организации, что свидетельствует о готовности хозяйствующего субъекта принять стратегию самообучения².

III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Теоретическая значимость работы заключается в уточнении и дополнении понятия «самообучающийся регион». Автором исследования были выделены признаки самообучающегося региона, предложены этапы его развития как объекта управления, обоснован механизм функционирования СОР как объекта управления и механизм управления развитием СОР.

2. Предложена методика оценки соответствия стратегии СОР, методика оценки готовности сфер среды региона принять стратегию СОР. Классификация индикаторов предложена по сферам среды СОР, которые позволили оценить готовность сфер каждого региона в отдельности, а также общую тенденцию по территориям (субъектам страны) принять стратегию самообучения.

3. Предложена методика оценки готовности хозяйствующего субъекта самообучающегося региона принять стратегию самообучения. Предложены индикаторы методики оценки хозяйствующих субъектов.

4. Интегральная оценка состояния управления развитием СОР проведена по признаку СОР «приращение неявных знаний» как индикатору соответствия региона стратегии СОР. В ЦФО определены регионы-лидеры и аутсайдеры по признаку соответствия стратегии СОР.

5. Апробация методического комплекса, обеспечивающего формирование и развитие самообучающегося региона, выполнена на примере Ярославской области. Это позволило оценить конкурентоспособность региона, изучить факторы, определяющие возможности региона для развития, а также изучить текущее состояние развития сфер региональной среды. По результатам оценки

¹ Там же. С. 340.

² Там же. С. 342.

были предложены мероприятия, которые необходимо внедрять на территории Ярославской области с целью повышения конкурентоспособности производимых товаров и развития потенциала региона.

IV. СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ АВТОРОМ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

**Научные статьи, опубликованные в журналах Scopus, WoS, RSCI,
а также в изданиях, рекомендованных для защиты в диссертационном совете
МГУ по специальности**

1. Снурницына, М. А. Механизм управления развитием самообучающегося региона [Электронный ресурс] / М. А. Снурницына // Государственное управление. Электронный вестник. – 2019. – № 73. – С. 267–285. – Режим доступа: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/73_2019snurnitsyna.htm. – 0,65 п.л. – Импакт-фактор – 0,749.

2. Снурницына, М. А. Применение инновационных технологий управления человеческим капиталом организации как средство повышения эффективности региона [Электронный ресурс] / Л. С. Леонтьева, В. П. Дудяшова, М. А. Снурницына // Государственное управление. Электронный вестник. – 2018. – № 71. – С. 329–348. – Режим доступа: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/71_2018leontieva_dudyashova_snurnitsyna.htm. – 0,9 п.л. (авт. – 0,3 п.л.). – Импакт-фактор – 0,749.

3. Снурницына, М. А. Самообучающийся регион как инновационная стратегия управления человеческим капиталом на мезоуровне / Л. С. Леонтьева, В. П. Дудяшова, М. А. Снурницына // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2018. – № 9. – С. 44–50. – 0,62 п.л. (авт. – 0,2 п.л.). – Импакт-фактор – 0,224.

4. Снурницына, М. А. Человеческий капитал как фактор роста эффективности региона (на примере Ярославской области) / М. А. Снурницына // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2018. – Т.9, № 4. – С. 632–642. – 0,85 п.л. – Импакт-фактор – 0,683.

**Научные статьи, опубликованные в журналах, входящих в перечень
изданий, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией при
Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации**

5. Снурницына, М. А. Инновации в технологии управления персоналом / М. А. Снурницына // Кадровик. – 2015. – № 4. – С. 50–56. – 0,45 п.л. – Импакт-фактор – 0,110.

6. Снурницына, М. А. Методика оценки готовности субъектов региона принять стратегию самообучающегося региона [Электронный ресурс] / М. А. Снурницына // Интернет-журнал «Наукovedение». – 2015. – Т. 7, № 3. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/146EVN315.pdf>. – 0,57 п.л. – Импакт-фактор – 0,413.

7. Снурницына, М. А. Обоснование кадровой стратегии в условиях самообучающейся организации / В. П. Дудяшова, М. А. Снурницына // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 1 (54). – С. 860–863. – 0,45 п.л. (авт. – 0,22 п.л.). – Импакт-фактор – 0,252.

Научные статьи, опубликованные иных изданиях

8. Снурницына, М. А. Самообучающийся регион как результат интеграции в экономике знаний / В. П. Дудяшова, М. А. Снурницына // Развитие интеграционных процессов в экономике России. – М., 2018. – С. 124–129. – 0,25 п.л. (авт. – 0,12 п.л.).

9. Снурницына, М. А. Творчество в экономике региона: инновационный подход / В. П. Дудяшова, М. А. Снурницына // Интеллектуальный потенциал образовательной организации и социально-экономическое развитие региона: сборник материалов международной научно-практической конференции Академии МУБиНТ. – Ярославль, 2018. – С. 219–229. – 0,74 п.л. (авт. – 0,37 п.л.).

10. Снурницына, М. А. Информационная сфера как фактор инновационного развития региона / В. П. Дудяшова, М. А. Снурницына // Экономическая наука – хозяйственной практике : материалы XVIII Междунар. науч.-практ. конф. – Кострома, 2017. – С. 77–80. – 0,38 п.л. (авт. – 0,19 п.л.).

11. Снурницына, М. А. Образовательная сфера как фактор формирования и развития человеческого капитала региона / В. П. Дудяшова, М. А. Снурницына // Интеллектуальный потенциал образовательной организации и социально-экономическое развитие региона: сборник материалов международной научно-практической конференции Академии МУБиНТ. – Ярославль, 2017. – С. 49–55. – 0,35 п.л. (авт. – 0,17 п.л.).

12. Снурницына, М. А. Система инновационных технологий управления человеческим капиталом на мезоуровне / М. А. Снурницына // Международный научно-исследовательский журнал. – 2016. – № 12–5 (54). – С. 201–205. – 0,26 п.л. – Импакт-фактор – 0,141.

13. Снурницына, М. А. Труд, творчество, инновации – эволюционный подход [Электронный ресурс] / М. А. Снурницына // Международный научно-практический журнал «Экономика и социум». – 2016. – № 12 (31). – Режим

доступа: https://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_31/Snurnicyna%20M.A.%20.pdf. – 0,17 п.л. – Импакт-фактор – нет.

14. Снурницына, М. А. Методика оценки инновационной ориентированности региона [Электронный ресурс] / М. А. Снурницына // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2016. – № 1 (52). – С. 159–165. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/01/10766>. – 0,43 п.л. – Импакт-фактор – нет.

15. Снурницына, М. А. Приоритет не в тушении пожаров, а в реализации экономического потенциала на основе инноваций / В. П. Дудяшова, М. А. Снурницына // Россия в период трансформации: кризисные коммуникации и антикризисное управление : материалы девятой международной научно-практической конференции молодых исследователей, студентов и аспирантов (Ярославль, 2–3 апреля 2015 г.). — Ярославль, 2015. – С. 70–72. – 0,18 п.л. (авт. – 0,09 п.л.).

16. Снурницына, М. А. Успех системы управления персоналом на примере применения японской модели управления и системы управления персоналом самообучающейся организации / М. А. Снурницына // Молодёжная инициатива – основа регионального развития: сборник материалов научно-практической конференции (Рыбинск, 1–2 декабря 2014 г.). – Ярославль, 2015. – С. 79–83. – 0,2 п.л.

17. Снурницына, М. А. Исследование эволюции концепций работы с персоналом в организации / В. П. Дудяшова, Н. А. Кипень, М. А. Снурницына // Science and world: International scientific journal. – 2014. – № 5 (9). – С. 20–23. – 0,41 п.л. (авт. – 0,13 п.л.). – Импакт-фактор – нет.