

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ имени В.П. АСТАФЬЕВА»  
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Департамент спортивных единоборств  
Выпускающая кафедра теории и методики борьбы

**КОЗЛОВ МАКСИМ ВЛАДИМИРОВИЧ**  
**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**Бизнес-наставничество как способ решения критических проблем  
молодежного предпринимательства**

Направление подготовки 39.03.03 Организация работы с молодежью

Направленность (профиль)  
образовательной программы Молодежная политика

**ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ**

Заведующий кафедрой  
академик РАО, д.п.н., профессор Миндияшвили Д.Г.

21.05.2020

(дата, подпись)

Руководитель  
д.п.н., профессор Завьялов А.И.

19.05.2020

(дата, подпись)

Дата защиты 22.06.2020

Обучающийся Козлов М.В.  
(фамилия, инициалы)

(дата, подпись)

Оценка

Красноярск 2020

## ОГЛАВЛЕНИЕ

	Стр.
<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>3</b>
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИНСТИТУТА БИЗНЕС-НАСТАВНИЧЕСТВА.....</b>	<b>6</b>
1.1    Понятие, структура и функции бизнес- наставничества.....	6
1.2    Реализация программ наставничества для молодежного предпринимательства в мире и в России .....	17
1.2.1.  Практика реализации бизнес-наставничества за рубежом.....	17
1.2.2.  Реализации бизнес-наставничества в России.....	21
1.3    Методы оценки и критерии эффективности бизнес- наставничества для решения проблем.....	26
1.4    Основные проблемы молодёжного предпринимательства .....	39
<b>ГЛАВА 2    Организация и методы исследования.....</b>	<b>42</b>
2.1    Организация исследований.....	42
2.2    Методы исследований.....	43
<b>ГЛАВА 3    Экспериментальное обоснование способности           бизнес-наставничества решать проблемы           молодёжного предпринимательства.....</b>	<b>45</b>
3.1    Определение влияния бизнес-наставничества на решение проблем молодых предпринимателей .....	45
3.2    Разработка экспериментального исследования влияния бизнес-наставничества на решение проблем молодых предпринимателей .....	50
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>54</b>
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....</b>	<b>55</b>

## ВВЕДЕНИЕ

В России в условиях снижения качества образования работодателей уже не удивишь дипломом. На сайтах трудоустройства можно увидеть немало объявлений, где предлагается работа без опыта для студентов. И количество этих объявлений не уменьшается. А это значит, что на этих позициях существует немалая текучка.

А как обстоят дела с современными выпускниками?.. То на сайтах, то от знакомых, то на различных Интернет и ТВ-каналах я слышу истории, когда ребята, которым чуть больше 20-ти, устраиваясь впервые на постоянную работу, требуют повышенную заработную плату, гибкий график или ещё какие-то индивидуальные условия. Естественно работодатель отказывает таким кандидатам. Куда после этого идут эти ребята? Многие решают открыть свой небольшой бизнес, думая, что таким образом они и деньги заработают и смогут удовлетворить свои требования к жизни. И, конечно, у них редко получается создать долгосрочные проекты, которые приносят достойные деньги. Большинство просто не проходят «долину смерти» и ликвидируют ИП или ООО. Ведь бизнесу, как и любой профессии нужно учиться.

По данным Росстата коэффициент рождаемости организаций ( отношение количества зарегистрированных за отчетный период организаций к среднему количеству организаций, учтённых в Статрегистре Росстата) изменился за 2019 год с 3,8 до 6,7, но параллельно коэффициент официальной ликвидации организаций составил в начале 2019-го года 13,0 и в конце года 14, 2, достигнув своего пика в июне месяце (19,6). Эти цифры показывают, что количество умирающих организаций превышает количество рождающихся в 2 раза.

В этой ситуации как никогда становится актуальной помощь новичкам предпринимателям со стороны опытных и успешных старших коллег для решения критических проблем в их зарождающихся проектах, для того, чтобы не просто выжить и удержаться на плаву, но со временем начать развиваться.

Как сообщает Росстат на 30.08.2019 численность трудоспособных жителей в России в возрасте от 20 до 34 лет равна 30,054 млн. человек, что

составляет 36,93 % от общего состава (81 362 млн.) трудоспособного населения страны. То есть более одной трети жителей нашей страны – это трудоспособная молодёжь, которая в отличие от старшего поколения обладает повышенной психологической гибкостью и является в силу своей значительной представленности немалым ресурсом для современной отечественной экономики.

Всё вышесказанное подводит нас к утверждению, что тема данной дипломной работы является актуальной. Кроме того, проделав поиск литературы на сформулированную тему, исследований с этой тематикой обнаружено не было. Существует множество литературных источников на тему проблем молодежного предпринимательства и в меньшей степени на тему бизнес-наставничества для молодёжи. Но сколько-нибудь разработанных исследований, связанных с выживанием молодежного предпринимательства благодаря решению проблем, являющихся критическими для бизнес-проекта, нам отыскать не удалось. В этом контексте будет справедливым сформулировать исследовательскую проблему для данной работы.

**Проблема исследования:** возможно ли в ситуации опасной для выживания коммерческого проекта молодого предпринимателя сделать его обучение у бизнес-наставника способом решения критических проблем для благополучного выживания проекта?

**Цель исследования:** обнаружение и описание прецедентов успешного решения критических проблем молодежного предпринимательства с помощью бизнес-наставничества с выделением характерных особенностей таких решений.

**Задачи исследования:**

1. Рассмотреть теоретические основы бизнес-наставничества, выявить его характерные особенности, структуру и функции.
2. Рассмотреть российский опыт реализации программ бизнес-наставничества.

3. Рассмотреть методы оценки и критерии эффективности бизнес-наставничества для решения проблем.

4. Обозначить основные проблемы молодёжного предпринимательства

5. Определить факторы критичности проблемы для предпринимателя

6. Экспериментально обосновать влияние бизнес-наставничества на решение проблем молодёжного предпринимательства

**Объект исследования:** реализация бизнес-наставничества для молодежного предпринимательства.

**Предмет исследования:** способы решения критических проблем молодежного предпринимательства

**Гипотеза:** мы предположили, что применение специализированных технологий бизнес-наставничества будет решать проблемы бизнес-проектов молодых предпринимателей, которые являются для них критическими.

**Методы исследования:**

1. Анализ специальной научной и методической литературы по теме исследования.

2. Опросы предпринимателей через анкетирование, решившими критические проблемы своего бизнес-проекта.

3. Метод гипотетического моделирования (проектирование формирующего эксперимента)

4. Статистическая обработка полученных результатов исследований.

**Научная новизна:** обнаружение наличия практической ценности роли бизнес-наставничества для решения критических проблем в бизнес-проектах молодых предпринимателей.

**Практическая значимость:**

– состоит в научном обосновании и подтверждении возможности решать критические проблемы молодежного предпринимательства с помощью института бизнес-наставничества.

– полученные результаты могут быть использованы в работе, направленной на повышение социальной успешности молодёжи.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИНСТИТУТА БИЗНЕС-НАСТАВНИЧЕСТВА

## 1.1 Понятие, структура и функции бизнес-наставничества

Проанализировав ряд литературных русскоязычных источников, посвящённых теме бизнес-наставничества, нам удалось найти относительно небольшое количество вариаций этого определения, и все они встречаются в электронных источниках (электронные ресурсы или электронные тексты докладов исследований). Причина такой ситуации, судя по всему, заключается в том, что явление бизнес-наставничества для России довольно молодое.

В основном встречаются такие формулировки этого явления как «бизнес-наставничество», «менторство» (в бизнесе), «наставничество» (в бизнесе), «наставничество в предпринимательстве», а также формулировки субъектов этой деятельности: «бизнес-ментор», «ментор» (в бизнесе).

Итак, рассмотрим, какие определения предлагаются в современных электронных источниках, и проанализируем их.

На электронных ресурсах, посвящённых программам поддержки молодых предпринимателей определение наставничества в бизнесе формулируется следующим образом: «индивидуализированная поддержка, помогающая молодым предпринимателям развивать свои способности и познания в ходе запуска собственного бизнеса и дальнейшего его роста» и уточняется, что, благодаря такой поддержке, «молодые предприниматели, могут развивать свои деловые и личные качества» [1, 2]. Здесь мы видим, что наставничество предполагает обязательную работу с учётом характерных, индивидуальных особенностей предпринимателя, а, значит, и будет давать большую управляемость и результативность в отличие от аудиторного подхода, который наряду с обезличенностью может лишь совмещать разбор отдельных индивидуальных моментов проблематики обучающихся.

Сайт Международного форума лидеров бизнеса уже содержит расширенную формулировку: «наставничество в предпринимательстве» для

молодёжи здесь «это закрепление на индивидуальной основе за каждым молодым предпринимателем более опытного, помогающего подопечному добровольно и бесплатно развивать его бизнес» [3]. Здесь мы видим тот же обязательный индивидуальный подход, что и в предыдущем определении, который совмещается с аспектом добровольности наряду с бесплатными условиями поддержки со стороны более опытного предпринимателя.

В другом определении того же термина мы видим указание на функциональность наставничества в предпринимательстве: «один из видов поддержки малого бизнеса, суть которой заключается в передаче опыта начинающему или менее опытному предпринимателю со стороны успешного предпринимателя, обладающего обширным бизнес-опытом и компетенциями» [4].

На одном из деловых сайтов встречается термин «менторство» (в бизнесе), образованный от «ментор» (лат. руководитель, учитель, наставник, воспитатель, неотступный надзиратель чей-либо) [5] «Менторство (наставничество) – это способ повышения эффективности и развития бизнеса, при котором опытный предприниматель оказывает поддержку и передает свои знания начинающим бизнесменам с целью решения их проблем и достижения поставленных целей» [6]. В этом расширенном варианте определения добавлена работа ещё и с интеллектуально-психологической составляющей наставляемого.

Появившееся недавно в деловой речи термин «ментор» определяется, как «человек, имеющий опыт достижения успеха в бизнесе. В более широком смысле – это наставник, коуч, советник, помогающий в развитии стартапа, мотивирующий на достижения, оберегающий от ошибок» [7]. Но в тоже время наставническая деятельность ментора отличается от консультирования и обучения по параметру длительности во времени и, в отличии от них, способствует долгосрочному развитию бизнеса, а не ограничивается углублением знаний и необходимыми для решения сиюминутных задач пониманием и навыков [3].

И ещё одно уточнение в нашем понятийном анализе завершает картину описания содержания бизнес-наставничества. «Бизнес-ментор — это опытный предприниматель, который смог построить свою прибыльную компанию и готов делиться своим опытом» [8]. Основываясь на такой вышеобозначенной составляющей бизнес-наставника, как опытность, мы можем уточнить, что она определяется его успешностью в создании именно прибыльной компании.

Реалии отечественной бизнес-среды таковы, что начинающие предприниматели проекты в более, чем половине случаев нуждаются в продвижении своих компаний и около половины из них в продвижении продукта компании. Поддержку в этих вопросах как раз эффективным образом могут оказать бизнес-менторы, на практике разобравшиеся с этой частью маркетинга. Институт бизнес-наставничества в России ещё совсем молодой, поэтому найти хорошего ментора для проекта непросто. Успешных предпринимателей, которые уже имеют свой работающий бизнес и готовы помочь расти новичкам действительно пока немного.

Для более близкого знакомства с явлением бизнес-наставничества рассмотрим его устройство на примере взаимодействия команды проекта и ментора на основе Нижегородского инновационного бизнес-инкубатора.

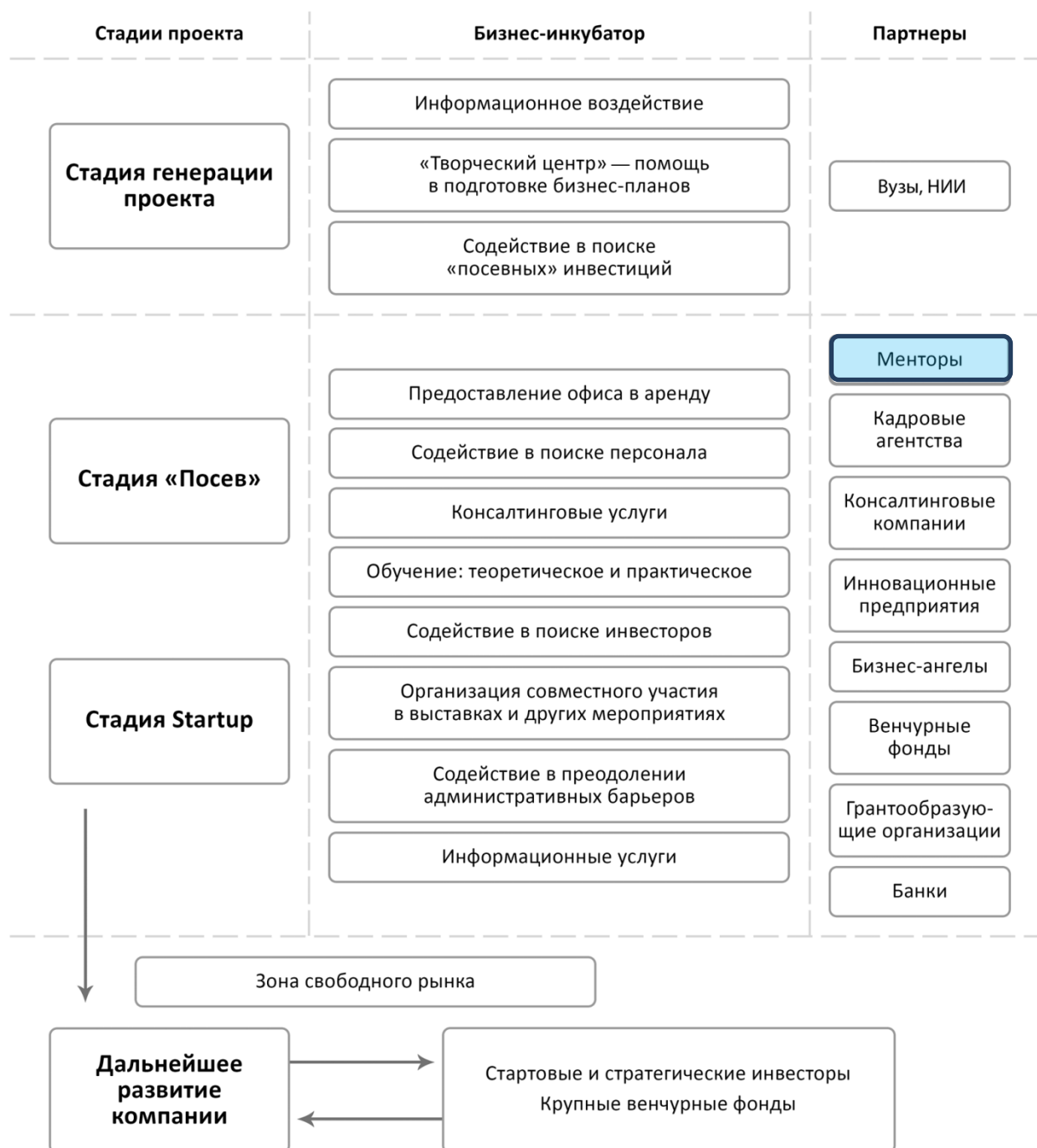
Непосредственное взаимодействие ментора с командой начинается на «посевной стадии», когда в действие уже включаются финансовые инструменты (из содержания схемы можно понять, что ценность бизнес-наставника проявляется, начиная с этих стадий развития проекта).

Сферы, в которых ментор оказывает поддержку команде проекта это [12]:

- 1) обучение: это самая важная сфера взаимодействия, так как предприниматель и его команда получают не только знания, как избежать определённых рисков, но и на практике получают поддержку, находя выход из сложных ситуаций;
- 2) содействие в поиске инвесторов: благодаря репутации опытного предпринимателя-наставника увеличивается вероятность получения инвестиций и сокращаются сроки поиска инвестора для проекта;



3) участие в выставках и мероприятиях: здесь ментор, благодаря своему содействию правильному позиционированию проекта, оказывает важную поддержку для его успешного продвижения на рынке, обеспечивая рост популярности и увеличение клиентов на новых рынках сбыта;



4) содействие в преодолении административных барьеров: опыт и навыки ментора позволяют предпринимателю правильно оформить

необходимые бумаги и выстроить отношения с государственным аппаратом, переводя проект на уровень прибыльности.

Помощь бизнес-наставников предпринимателю и его команде в вышеописанных сферах не только актуальна для решения проблем молодёжных проектов [1,5,8 карта расшифровки Макса], но и очень востребована вместе с ростом стартаперской активности. Предприниматели активно создавая новые проекты, генерируют идеи и в процессе реализации задуманного сталкиваются со сложностями. И в этой ситуации для успеха старта проектов и для преодоления ими всевозможные проблем, возникающих по мере продвижения и необходим ментор [9].

Для того, чтобы объёмнее и подробнее увидеть влияние института наставничества на предпринимательство, рассмотрим его устройство на примере применения технологии менторства в практике консалтинговых компаний [10].

Лучшему пониманию любого явления очень хорошо помогает метод сравнительного анализа, который даёт возможность проводить классификацию и типологизацию с выделением характерных черт этого явления, отталкиваясь от сравнительной ему пары. Проведём различия между менторством и коучингом, который в нём зачастую используется.

Коучинг нацелен на быстрое повышение эффективности исполнения и развитие навыков через обучение и инструктирование. Менторство же своей целью видит долгосрочное формирование навыков в процессе взаимодействия ментора и наставляемого, используя советы и психологическую поддержку. Иначе говоря, коучинг призван развивать и оттачивать конкретные умения для выполнения задач в рамках конкретного функционала, тогда как менторинг имеет более широкую направленность, вырабатывая навыки личностного и профессионального развития, создавая мотивации к деятельности и повышая самооценку.

Различия между коучингом и менторством видны вполне ясно, но иногда характеристики этих двух практик могут пересекаться, вызывая путаницу у

потенциальных наставляемых и заказчиков консалтинга. В таблице 1 проведено сравнение отличительных особенностей коучинга и менторства, которые дают возможность формировать консалтинговой компании эффективный механизм интеграционного управления (основанного на выстраивании взаимоотношений) компанией-клиентом.

Таблица 1 Сравнительный анализ менторинга и коучинга в целях формирования механизма интеграционного управления [10]

<b>Признак сравнения</b>	<b>Менторинг</b>	<b>Коучинг</b>
По длительности отношений	Бессрочные отношения, которые могут продолжаться любое время	Отношения обычно краткосрочные
По степени формальности отношений	Может быть более неформальным и проводиться в любом месте и в любое время в соответствии с актуальными требованиями	Обычно имеет более структурированную природу, контакты происходят на регулярной основе
По ширине подхода к развитию	Более широкий подход к развитию личности	Ограниченные по времени встречи, сфокусированные на развитии специальных навыков
По наличию опыта в специальной области	Ментор обычно передает опыт, поэтому чаще он старше по возрасту	Для коуча необязательно иметь прямой опыт профессиональной роли клиента
По целям развития	Направленность на карьеру и развитие личности	Направленность на результат в работе
По порядку разработки плана совместных действий	План действий обычно устанавливается учеником совместно с ментором, который обеспечивает поддержку и направляет на будущие цели	Программа действий нацелена на достижение конкретных целей и немедленных результатов
По приоритетам развития	Более направлено на развитие общего профессионализма ученика	Направлено на развитие специальных навыков

Из таблицы следует, что менторинг (менторство) создаёт возможности для более глубокой, личностно-ориентированной, создающей карьерную перспективу работы, имеющую стратегические цели. Коучинг более локален и краткосрочен в области своего применения – он преследует тактические сиюминутные цели.

По сведениям британских специалистов CIPD (англ. Chartered Institute of Personnel and Development, Дипломированный институт персонала и кадрового

развития) простая модель менторского процесса состоит из трех этапов: 1. Диагностика. Изучение проблем, обозначенных учеником; 2. Переосмысление; 3. Планирование.

Данная модель работы ментора консалтинговой компании с компанией-клиента показывает развитие отношений ментора и подопечного, в процессе которого он последовательно принимает три роли, которые напрямую связаны с фазой развития отношений. Каждый этап содержит свою область ответственности и для ученика, и для ментора. В табл. 2 видна взаимосвязь стратегии ментора, метода ее реализации и той роли, которую ментор играет на каждом этапе взаимоотношений с клиентом [10].

Таблица 2 - Взаимосвязь роли ментора, стратегии и методов ее реализации

<b>Этап развития отношений с клиентом</b>	<b>Роль ментора</b>	<b>Стратегия поведения ментора</b>	<b>Метод реализации стратегии</b>
Диагностика	Ментор-организатор	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Брать инициативу на себя;</li> <li>— Обращать внимание на отношения и их развитие;</li> <li>— Определять цели и направления процесса;</li> <li>— Поддерживать и давать рекомендации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Слушать;</li> <li>— Задавать открытые вопросы, требующие неоднозначных ответов;</li> <li>— Обсуждать план действий</li> </ul>
Переосмысление	Ментор-участник	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Поддерживать и давать рекомендации;</li> <li>— Проявлять конструктивное реагирование;</li> <li>— Обучать и демонстрировать навыки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Слушать и ставить задачи</li> <li>— Задавать открытые и закрытые вопросы</li> <li>— Выделять сильные и слабые стороны</li> <li>— Определять приоритеты</li> <li>— Находить особенности развития</li> <li>— Предоставлять информацию и советы</li> <li>— Делиться опытом</li> </ul>
Планирование	Ментор-советник	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Проанализировать выбор действий и их последствия;</li> <li>— Приступить к процессу наставничества и к отношениям;</li> <li>— Обсудить план действий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Поощрять креативный способ мышления;</li> <li>— Помогать принимать решения и устранять проблемы;</li> <li>— Согласовывать план действий;</li> <li>— Отслеживать прогресс и оценивать результаты</li> </ul>

Конечно, консалтинговая модель менторства не описывает полноты всех особенностей и взаимосвязей этого явления. В бизнесе, как и в образовании, менторство традиционно является долговременным сотрудничеством предпринимателя-новичка и опытного наставника, которое по аналогии с академическим наставничеством способствует развитию информационно-ориентировочных (умением изыскивать и обращаться с информацией), профессиональных и личностных навыков воспитанника. Различные характеры такого взаимодействия за рубежом были кристаллизованы в научной литературе в следующие модели менторства [9]:

Модель научения – ментор является педагогом, передающим ценности и правила, которые ученик должен усвоить.

Компетентностная модель – обучение напрямую связывается с применением полученных знаний на практике.

Рефлексивная модель – ментор становится критиком и участвует в оценке обучения.

Модель развития – основная цель: личностный и профессиональный рост воспитанника через рефлексию.

Модель спонсора – ментор выступает в качестве менеджера, помогающего установить необходимые профессиональные связи.

Модель просветителя – главной целью становится создание возможностей для профессионального обучения.

Кроме исполнения вышеобозначенных ролей более опытный ментор может выступить в качестве инвестора (стать бизнес-ангелом) или помочь привлечь в проект сторонних инвесторов. Ментором стартапа может быть не только владелец собственного бизнеса, но и топ-менеджер крупной компании, а также специалисты, которые имеют опыт в отраслях, необходимых для успеха проекта (реклама, маркетинг, технологии и т.д.).

Интересным и заслуживающим внимание оказалось исследование ученых Норвежского университета естественных наук, посвященного наставничеству сверстников в предпринимательском образовании [11]. Этот

научный инцидент ломает уже сложившиеся стереотипы в отношении института бизнес-наставничества, как вертикали передачи опыта от успешного и зрелого предпринимателя-ментора предпринимателю-новичку. Базой для эмпирического исследования послужил углубленный анализ официальной программы наставничества сверстников, обучающихся предпринимательству в рамках магистерского практического университетского курса в Норвегии. Специфической особенностью этого курса является то, его студенты учатся создавать предприятия, работающие с реальным бизнесом.

Задача данного исследования заключалась в том, чтобы изучить специфику обучения студентов предпринимательству в рамках отношений наставничества со стороны студентов второго курса магистратуры по отношению к первокурсникам.

Авторы норвежского исследования показали, что горизонтальная модель наставничества "сверстник обучаемого-обучаемый», в которой наставник разработал бизнес-проект или создал собственный бизнес, эффективнее для обучения предпринимательству, чем традиционная модель обучения «учитель — ученик». Такая эффективность объясняется наличием у наставников-ровесников трёх взаимосвязанных ролей:

- 1) фасилитатор обучения (т. е. человек, развивающий у обучаемого способность самому справляться с личными сложными ситуациями)
- 2) поддерживающий тренер
- 3) известный образец для подражания

Все эти роли не только составили типологическую основу предпринимательского наставничества сверстников и обучения самих наставников, но и заложили фундамент для новой теоретической модели предпринимательского обучения, критериями составления которой являются функции наставничества.

В чём же заключается функциональный смысл бизнес-наставничества?

Являясь стратегическим инструментом, менторинг в первую очередь предназначен для развития способностей и потенциала наставляемого, а не для

развития его навыков и умений выполнять какое-то узкоспециализированное дело [10].

Одна из задач ментора состоит в том, чтобы смоделировать для наставляемого эффективную ролевую модель ключевых ценностей и убеждений, которую наставляемый сможет использовать, как позицию ориентации в управлении своей профессиональной и личной деятельностью. Значимость формирования такой модели в том, что когда она проходит процесс интериоризации, то необходимость во внешнем менторе для ценностной ориентировки отпадает.

Важной ролью бизнес-наставничества является его возможность повышать самооценку ученика, и таким образом, повышать его шансы на успех. «Одна из важнейших задач хорошего ментора — помочь клиентам поверить в себя и в свою способность к результативным действиям. Поддержка убежденности клиентов в том, что успех возможен, что они способны достичь своих целей и что они заслуживают преуспевания, крайне важна для оптимизации их действий» [10].

Другое ключевое значение менторства заключается в предоставлении им ресурса для здорового реагирования на стороннюю критику и продуктивной работы с ней для получения ценной обратной связи.

Для успешного ведения дел любому предпринимателю необходима способность замечать допущенные ошибки в реализации проекта, исправлять их и не допускать в будущем. Здесь бизнес-наставничество предоставляет метод критических инцидентов Дж. Фланагана, который является важнейшим для формирования профессиональных компетенций, и рефлексивное обучение, способствующее лучшему осознанию себя и собственных действий у предпринимателей, что приводит к повышению их обучаемости и эффективности.

Актуальность и более осязаемое значение бизнес-менторства для предпринимательского проекта можно обнаружить в периоде его стартапа. На этом этапе следующие основные функции [9]:

1. Помощь в разработке стратегии развития бизнес-плана и стартапа.

Здесь наставник помогает основателю стартапа получить объективный взгляд на свой проект, что позволяет предпринимателю со стороны увидеть ошибки, которые основатели не хотят или не могут разглядеть.

2. Участие в утверждении ключевых решений развития проекта.

Для успешности проекта, команде необходимо иметь единое видение, чтобы понимать, какие действия необходимы для результата.

3. Обучение воспитанников искусству организации встреч и проведения деловых переговоров.

На начальных этапах ментор может проводить встречи и вести переговоры, но позже он должен передать необходимые знания либо лидеру проекта, либо же всей группе в целом, чтобы переговорщики могли меняться.

4. Принятие участия в формировании команды стартапа.

Хороший ментор, обладая опытом создания команды, видит всю структуру взаимодействия её участников и каждого члена команды с его особенностями в отдельности. Это значит, что он может скоординировать действия всех участников команды для эффективного достижения общей цели.

5. Помощь в развитии лидерских качеств и стиля управления.

Данная функция ментора служит для его совместного с лидером создания оптимального стиля руководства командой, который учитывает специфику качеств лидера и членов команды, потребности проекта и отвечает его насущным задачам.

6. Содействие в привлечении инвесторов.

Имея опыт привлечения инвестиций, ментор при необходимости сможет без особых трудностей найти инвесторов для проекта и выстроить правильные отношения между ними и владельцем бизнеса.

Анализ понятия наставничества позволяет сделать вывод о том, что данная форма взаимодействия ментора с предпринимателем и его командой приоритетно ориентирована на личностное и профессиональное развитие лидера проекта, сочетая выстраивание эффективных структурных отношений



между членами команды. Особенно востребовано и жизненно необходимо бизнес-менторство коммерческим организациям на стадии их проектирования и старта, когда закладывается идейно-структурный фундамент фирмы и происходят её финансово-функциональная проверка на жизнеспособность. Множество форм и подходов к видам, моделям и типам бизнес-наставничества в конечном итоге выделяет его доминирующую ролевую составляющую, которая в разных своих аспектах влияет на эффективность и результативность процесса менторинга, а также на характер выстроенных отношений между ментором и его подопечными.

## **1.2. Реализация программ наставничества для молодежного предпринимательства в мире и в России**

### **1.2.1. Практика реализации бизнес-наставничества за рубежом**

По данным мировой статистики, 80% предпринимательских проектов разоряются в течение первого года. Однако, ситуация полностью меняется, если молодого предпринимателя поддерживает опытный наставник, успешный бизнесмен.

В частности, 80% предпринимательских проектов, реализованных при поддержке программ – членов сети Youth BusinessInternational выживают и достигают успеха. В системном виде программа менторства YBI работает и развивается в 50 странах мира на протяжении 20-ти лет. Наибольший опыт накоплен в Шотландии, Канаде, Индии, Аргентине, Израиле, Китае, Нидерландах и других странах [4, ]

Программа бизнес-менторства для молодёжи YBI была разработана Международным форумом лидеров бизнеса (IBLF) совместно с Фондом принца Уэльского (The Prince's Trust). Миссия YBI состоит в том, чтобы помогать нуждающимся в поддержке молодым предпринимателям превращать свои идеи

в успешно действующие предприятия, создавать рабочие места и формировать устойчивые местные сообщества [2].

Идея YBI-менторства заключается в парной работе новичка в бизнесе с опытным бизнес-наставником, привлеченным на добровольных началах, задача которого заключается в помощи начинающему предпринимателю сделать первые и самые трудные по созданию своего бизнеса.

В своей работе YBI основывается на признании молодежного предпринимательства фактором, который обеспечивает устойчивое экономическое развитие во всем мире, создание рабочих мест и рост благосостояния местных сообществ. Программа сотрудничает с ведущими организациями в сфере молодежного предпринимательства, организуя индивидуальную работу со специально подготовленными бизнес-наставникам и проводя тематическое обучение, которое даёт молодёжи возможность приобрести навыки ведения бизнеса. Задача такой работы состоит в синергичном объединении усилий всех участников сети YBI для расширения деятельности каждой её организации, чтобы охватить программами эффективной поддержки все большее число молодых предпринимателей.

Подход YBI к наставничеству заключается в акценте на первоначальную подготовку наставника и постоянную поддержку в совершенствовании им своих навыков как залог успешного взаимодействия с наставляемым и направлен на следующие задачи:

- оказание помощи организациям-членам, которые только приступают к созданию программ наставничества;
- оказание помощи организациям-членам, которые находятся в процессе перестройки своих программ наставничества;
- предоставление эталона для оценки ими своих программ наставничества.

Модель построения программы наставничества YBI отражает типичный программный цикл от этапа планирования до полной реализации программы. Организации, входящие в неё проходят через этот цикл, в процессе реализации

своих программ, но его целостная структура позволяет руководителю программы подбирать её содержание, которое максимально соответствует этапу, на котором эта организация находится в данный момент.

Для развития и совершенствования своего подхода к добровольному бизнес-наставничеству YBI постоянно занимается научными исследованиями в этой области знаний.

### Десять этапов в реализации программы наставничества



Рис.1 – Десятиэтапная модель построения программы наставничества YBI

США и Великобритания являются основным источником практик наставничества в предпринимательстве, в целом: сегодня насчитывается более 200 менторских сообществ и программ в США и около 50 в Англии: там практика менторства весьма развита. Интересны подходы к менторству в Австралии, где около 30 сообществ.

Далее будет сформировано три группы программ бизнес-менторства, которые реализуются в США, Австралии и Азии [12].

**1. Структурированная программа менторства.** Ведущие инкубаторы США (Entrepreneurial Mentor Corps ) и Австралии (AIC ) предлагают структурированную программу менторства с обучающими сессиями после ознакомления с определенной учебной программой. Разговор с менторами строится не как «болтовня» с богатым боссом, который не заинтересован в бизнесе своего протеже или просто не знает его специфики. В течение трехмесячной сессии участники раз в неделю собираются со своими наставниками и на протяжении пяти часов принимают вовлеченное участие в успешном становлении бизнеса. Сами встречи представляют собой сочетание групповой работы, где компании разделены по группам с учетом специфики их деятельности. На таких занятиях решаются наиболее важные вопросы, как анализ рынка и разработка маркетинговой концепции, построение инфраструктуры компании, а также подготовка презентации для потенциальных инвесторов на следующих этапах развития.

**2. Индивидуальная программа менторства.** Некоторые бизнес-инкубаторы Австралии (SBMS ) и Азии (E. C. Digital Solution ) предлагают более свободную форму менторства. В процессе взаимодействия с наставником руководитель сам определяет, через какое время ему следует обратиться за консультацией. Сами консультации имеют индивидуальный характер, так как решаемые вопросы не всегда могут быть стандартизированы под формат. Процесс обучения заключается в решении бизнес-задач, с которыми сталкивается руководитель проекта, он слушает советы, делает заметки, чтобы в дальнейшем применить полученные знания. По завершению каждой встречи совместно составляется план действий, который нужно будет выполнять в рамках процесса построения бизнеса и решения проблем. Настоятельно рекомендуется присутствие на таких встречах всех совладельцев бизнеса во избежание недоразумений и недопонимания в дальнейшем сотрудничестве.

**3. Ментор, инициирующий программу.** Третий вариант менторства исходит из обратной концепции. В данном случае не инкубатор привлекает менторов для работы с резидентами, а ментор строит инкубатор, чтобы более полно помогать своим клиентам. Развитие талантливых идей и снабжение начинающих предпринимателей нужными специалистами является основной задачей, но помимо нее решаются вопросы социальной занятости небольшого города и остановки оттока юных инициаторов проектов (Флорида, США).

### **1.2.2. Реализации бизнес-наставничества в России**

На данный момент в России существует множество программ поддержки предпринимательства с помощью бизнес-наставничества. Среди них программы таких уже широко известных в молодёжных кругах бизнес-сообществ, как гильдия предпринимателей «Бизнес-молодость» с её программой «Тренерство» (программа существует уже 8 лет, а её наставники - предприниматели со среднемесячным доходом от 500 тыс. руб., которые обеспечивают денежный прирост 72% участников), центр поддержки и развития предпринимательства Like Центр (действующие предприниматели аттестованные к работе в Like Центре и ведущие свой бизнес от одного года до трёх, которые ставят перед собой задачу развивать предпринимательство в России).

Однако реально и на системной основе наставничество в регионах в настоящее время делается только программой «Молодежный бизнес России» (МБР) и организациями, входящими в межсекторное партнерство с программой МБР. Программа МБР была создана Международным форумом лидеров бизнеса при поддержке OXFAM и банка Шотландии и в настоящее время реализуется Международным форумом лидеров бизнеса.

Программа «Молодежный бизнес России» является аккредитованным членом YBI, который объединяет программы поддержки молодых предпринимателей более чем в 52 странах мира. Философия МБР опирается на принципы взаимной выгоды для наставника и наставляемого в процессе

осуществления наставничества, в процессе которого наставник помогает своему подопечному добровольно и бесплатно развивать его бизнес [3].

Реализация наставничества происходит в несколько этапов:

- 1) привлечение и отбор потенциальных наставников;
- 2) обучение взаимодействию наставников и молодых предпринимателей;
- 3) подбор пар наставник – молодой предприниматель;
- 4) мотивация наставников;
- 5) мониторинг наставничества.

Сегодня программа работает в 10 регионах и в неё включены сотни пар наставник-наставляемый. Программа регулярно проводит исследования по изучению международного опыта, а отечественный опыт уже нашёл своё применение в других странах.

Пилотный проект в Москве был также сделан Международным форумом лидеров бизнеса и Центром предпринимательства.

На территории Калужской области, в первом пилотном регионе Российской Федерации, программа реализуется с 2008 года при содействии ЗАО НДКО «Женская микрофинансовая сеть» и с 2009 года при поддержке ООО «САБМиллер РУС».

В Воронежской области проект работает с 2009 года при содействии Фонда развития предпринимательства Воронежской области.

В Дальневосточном регионе г. Владивосток присоединился к программе в конце 2010 года при поддержке Транспортной группы FESCO, МОРСКОГО банка и ООО «САБМиллер РУС».

В марте 2011 года программа открылась в Новосибирской области при поддержке Credit Suisse EMEA Foundation, КППМГ и Новосибирской торгово-промышленной палаты.

В марте 2012 года программа официально открылась в Ростовской области при поддержке ОАО коммерческого банка "Центр-Инвест".

Общее управление МБР осуществляется филиалом IBLF в России. В августе 2014 года к программе присоединился Краснодарский край. В сентябре 2014 года Кировская область стала седьмым регионом программы МБР в России, хотя официальное открытие программы МБР в Кировской области состоялось в конце 2015-го. Одними из первых программу «Наставничество» запустили в «Центр инноваций» совместно с МФО Муниципальный фонд поддержки малого и среднего предпринимательства города Кирова. Центр инноваций Кирова является региональным координатором программы.

В 2013 году в Москве Департаментом науки, промышленной политики и предпринимательства запущена официальная Программа наставничества, которая курируется Центром инновационного развития Москвы. Цель Программы - развитие и популяризация этого инструмента поддержки развивающегося бизнеса в столице.

Программа "Молодежный бизнес России" Международного форума лидеров бизнеса в 2009 году, изучив международный опыт, адаптировала его к российским условиям (менторство было переименовано в наставничество) и начала применять в Воронежской области, являющейся пионером в области наставничества в предпринимательстве в России.

7 октября эстафету принял Томск, когда руководитель программы МБР Борис Ткаченко и координатор программы МБР в Воронежской области Ирина Горелова провели там первый семинар для наставляемых, а 8 октября состоялся семинар для наставников и работа по формированию пар. 9 октября после первых встреч пар в Томске началась практика наставничества.

Программа МБР в Томской области реализуется Ассоциацией НП ПИТ «Бизнес партнеры» при поддержке Фонда развития малого и среднего предпринимательства Томской области и при поддержке на федеральном уровне Международного форума лидеров бизнеса, реализующим программу МБР в России с 2008 года.

Десятый регион - Волгоградская область принял у себя программу «Молодежный бизнес России» 1 ноября 2016 года после объявления банком

«Центр-инвест» о запуске программы, к участию в которой были приглашены крупнейшие вузы региона. Банк представил свои программы поддержки начинающих предпринимателей на всероссийском форуме «Дни наставничества», который проходил 24-25 ноября 2016 в Москве.

Программа «Молодежный бизнес России» на сегодняшний день является лидером методологии в России и странах СНГ в сфере поддержки молодежного предпринимательства и наставничества.

Методологические основы «Наставничество в предпринимательстве», а также реальные примеры успешного ее применения были представлены на I Всероссийском форуме по наставничеству в предпринимательстве, который программа «Молодежный бизнес России» провела совместно с Министерством экономического развития Российской Федерации в Москве в декабре 2013 г.

В рамках форума «Наставник - 2018», который был проведён на Всероссийском конкурсе лучших практик наставничества, опыт Института наставничества в программе «Молодёжный бизнес России» вошёл в топ 20 лучших практик в номинации «Наставничество в бизнесе и предпринимательстве» среди 317 заявок со всей страны [19].

Программа МБР в России не только системно работает в сфере поддержки молодёжного предпринимательства, но является очень эффективной и полезной для начинающих предпринимателей. Она дает все инструменты защиты начинающего бизнеса, а также все необходимые слагаемые первого опыта предпринимателя с привлечением заемных средств, организацией обучения и наставничества. Все эти меры делают программу МБР практически незаменимой на просторах российской инфраструктуры бизнес-наставничества.

МБР поучаствовал во многих проектах посвященных наставничеству, например, таких как:

- 27 ноября 2015 года в рамках Дней наставничества в предпринимательстве представители программы «Молодежный бизнес России» провели информационно-разъясняющий семинар по наставничеству для партнеров Центра предпринимательства, которые планируют реализовывать



программы наставничества в своих регионах как один из компонентов Акселератора РОСТа;

- в 2016-2018 годах участие в акселерационной программе ScaleUp с Центром предпринимательства;
- в 2016-2018 годах в проекте «Система бизнес-наставничества в Югре»;
- в 2016-2018 годах в проекте «Наставничество в предпринимательстве» Рязанской области
- в 2017-2018 годах в программе «Бизнес класс» » Google и ПАО «Сбербанк».

Все вышеописанные проекты являются самостоятельными генераторами развития молодежного бизнеса в России. Рассмотрим две из них.

Программа ScaleUp, разработчиком которой выступил «Центр предпринимательства», занимающийся обучением владельцев бизнеса в России, стартовала для предпринимателей в 2016 году и опирается на лучшие отечественные и мировые практики развития предпринимательства. Её миссия заключается в создании экосистемы предпринимательства, формирующей благоприятные условия для развития и масштабирования бизнеса в России.

За каждым слушателем программы закрепляется наставник из успешных предпринимателей регионального и федерального масштаба, что делает процент прироста по ключевым показателям бизнеса наставляемого ощутимо высоким.

К участию в программе привлекаются федеральные и региональные структуры по развитию предпринимательства, а также потенциальные инвесторы (как частные, так и государственные компании).

Программа «Бизнес класс» Google и ПАО «Сбербанк» является одной из интересных программ, реализующей бизнес-наставничество.

Сбербанк и Google при поддержке правительства Ленинградской области запустили бесплатную программу «Бизнес класс». Проект нацелен на поддержку микро- и малого предпринимательства в регионе. Цель программы –

помочь начинающим и опытным предпринимателям сохранить и преумножить свое дело. Участники узнают, как масштабировать существующее дело или открыть компанию с нуля [23].

В процессе обучения рассматриваются такие моменты как:

- Быстрое и эффективное развитие бизнеса с минимальными временными и финансовыми затратами;
- Частые ошибки, допускаемые во время ведения карьеры, которые могут привести к значительным финансовым потерям и которых можно избежать;
- Современные стратегии, позволяющие увеличить доход в несколько раз.

Программа обучения включает в себя теоретическую часть и решение различных практических задач. Формат заочного обучения состоит из 8 модулей, которые посвящены основам ведения бизнеса: исследованию рынка, маркетингу, продажам, планированию и финансам. Формат «Интенсив» включает в себя как онлайн-часть, так и очные мероприятия. Став участником программы, пользователь получает доступ к видеоурокам и вебинарам с экспертами курса. И на основе приобретенных знаний слушатель сможет развивать свой проект, выполняя рекомендуемые экспертами практические задания. Продолжительность курса составляет около 5 месяцев.

### **1.3. Методы оценки и критерии эффективности бизнес-наставничества для решения проблем**

Возможность определения эффективности процессов особенно важно и экономически целесообразно по отношению к бизнес-системам.

Понятие эффективность в самой общей форме означает степень приближения к максимальному или оптимальному (наиболее желательному) результату при минимуме негативных последствий или издержек. Эффективность нередко рассматривается в качестве основной характеристики

функционирования системы, позволяющей выявлять степень реализации цели и достижения намеченных результатов [24].

Эффективность – один из ключевых показателей всей управленческой деятельности. Без правильного представления о ней не имеет смысла вводить ни один проект. В конечном счете, именно она является критическим фактором, от которого зависит существование компании.

Одним из основных этапов применения наставничества, как управленческого метода является этап оценки его эффективности. Для определения эффективности наставничества в бизнесе, исходя из его направленности на работу с предпринимателем и его командой, наиболее важны экономические и социально-психологические показатели.

Под эффективностью наставничества в нашем контексте рассмотрения будем понимать полноценность достижения запланированных экономических и социально-психологических результатов, которые определяются через значимые показатели, по сравнению с теми результатами, которые были до проведения наставнических действий.

А.О. Теплов выделяет четыре ключевых особенности оценки эффективности системы наставничества [25]:

1. Степень достижения цели наставничества, для чего цель должна быть измеряемая через систему количественных и качественных показателей.

2. Объектом оценки эффективности действий выступает как ученик, так и сам наставник, для чего должна быть использована система критериев и показателей, которые значимы для них и полезны для системы.

3. Наставничество как социально-профессиональный институт оказывает влияние на всю систему управления персоналом (в нашем случае на систему управления командой), что делает необходимым оценку происходящих в ней изменений в контексте приложения её к управленческой практике.

4. Поскольку наставничество заранее подчиняется определенному плану, то и оценку эффективности следует проводить не только по конечным результатам, но и по этапам реализации обучения.

Эти особенности учитываются для определения эффективности наставничества в любой организации: коммерческой, общественной или государственной.

Учитывая эти особенности наставничества, будем понимать под эффективностью наставничества полноценность достижения запланированных экономических и социально-психологических показателей наставничества по сравнению с теми результатами, которые проявились по завершению обучения. То есть, если мы полагаем, что наставляемый по итогам наставничества должен овладеть определёнными навыками, то судить об эффективности наставничества можно по результату тестирования данного навыка, а так же по действительным результатам работы сотрудников в компании и по тем изменениям, которые произошли в организационной культуре в процессе осуществления наставничества по отношению к предпринимателю или лидеру команды.

Для оценки эффективности наставничества могут быть использованы только те методы, которые отражают его характерные особенности. К таким методам можно отнести [25]:

- ROI (return on investment) – возврат от инвестиции;
- ROE (return on expectation) – возврат от ожиданий;
- метод рейтинговых шкал поведенческих установок (BARS);
- модель Дональда Кирпатрика.

Каждый из этих методов имеет свои сильные стороны и каждый из них может быть использован для оценки наставничества. Однако необходимо отметить, что существуют и определенные ограничения для их применения. Рассмотрим эти методы подробнее.

ROI (return on investment) – возврат от инвестиции. Эта методика рассматривает затраты на обучение в виде прямых инвестиций в повышение эффективности деятельности компании и персонала. Здесь оценка заключается в сравнении денежного вложения и отдачи от наставничества в денежном эквиваленте.

Если перевести данный расчёт в виде формулы, то она будет выглядеть следующим образом [25]:

$$\text{ROI} = \text{Финансовая выгода} : \text{Стоимость программы наставничества} \times 100$$

или

$$\text{ROI} = \text{Результаты} : \text{Стоимость программы наставничества}$$

Если величина ROI больше 1, то результат превышает расходы, если ниже, то затраты на наставничество выше стоимости результата.

Исходя из данной формулы, можно вывести ещё один важный показатель: «Срок окупаемости». Он будет рассчитываться по следующей формуле [25]:

$$\text{Срок окупаемости} = \text{Затраты на наставничество} : \text{Предполагаемый эффект.}$$

На первый взгляд все формулы выглядят простыми в использовании. Действительно, для их применения достаточно выбрать один бизнес-показатель, на который должно влиять наставничество, затем измерить его до и после осуществления наставничества и определить прибыль.

Однако в некоторых случаях выделить долю влияния наставничества на прирост прибыли оказывается непростой задачей. Например, сотрудников обучали продажам, но когда они вышли на работу, то спрос на товар вырос, и вместе с ним выросли и продажи. Как в данном случае определить долю обучения в прибыли компании? А к тому же понять, каков вклад наставника в обучение? Также стоит иметь в виду, что эффективность деятельности сотрудника, выполняющего роль наставника, может снижаться в процессе обучения, так как приходится часть рабочего времени уделять непрофильным обязанностям, что может отрицательно влиять на прибыль.

Также возникают вопросы, когда речь идёт о работниках бухгалтерии, IT подразделения или о навыках эффективного делового производства. В данном случае выявить прирост прибыли подобным методом невозможно. Часто в качестве альтернативы ROI выступает другой способ подсчёта эффективности –

«Возврат от ожиданий» (ROE). Для того чтобы им воспользоваться, необходимо пройти следующие этапы.

Перед введением наставничества выясняются ожидания по поводу конечного результата. После прохождения обучения сотрудники или сам предприниматель пытаются использовать полученные навыки, и на основании успешности их применения делается количественная оценка результатов наставничества. В каждом конкретном случае она рассчитывается по-разному.

В том случае, если руководитель подразделения считает, что его подчинённые стали эффективнее использовать время на совещании, то его просят дать количественное выражение сэкономленному времени. К примеру, до обучения совещание занимало 4 часа в неделю, а после – 2,5 часа в неделю. Тогда будет использоваться следующая формула [25]:

Сэкономленное время (средства) =  $Z \times 1,5 \times$  Стоимость часа работника; где  $Z$  – число участников совещания.

Показатели этой оценки достаточно надёжны. В основном, когда есть возможность подсчитать ROI и сравнить его с ROE, то результаты всегда подтверждают правильность этого метода.

В ситуации с наставничеством метод «Возврат от ожидания» представляется более точным, чем «Возврат от инвестиций», так как эффективность наставничества чаще проявляется в неденежном эквиваленте. Но ответить на вопросы о том, был ли эффективен сам наставник или о том, как наставничество повлияло на всю организацию, с помощью этих методов является проблематичным.

Для измерения неденежных показателей эффективности наставничества часто применяется метод поведенческих шкал (BARS). Данный метод оценивает качественные критерии обучения. Он основан на измерении компетентности сотрудника через фиксацию и анализ устойчивых примеров его производственного поведения, проявляющегося в процессе решений им конкретных управленческих задач. Метод базируется на описании «правильного производственного поведения», характерного для данной

должности данного предприятия в сравнении с поведением, которое демонстрирует конкретный работник. По аналогии, на наш взгляд, можно измерить компетентность и самого предпринимателя, опираясь на структуру его делового поведения, которое должно соответствовать изначально определённого поведению по критериям бизнес-наставника.

В отличие от результат-ориентированных методов, оценивающих насколько ученик достиг поставленных перед ним целей и задач, поведенческие методы оценивают степень влияния конкретного наставляемого на результаты хозяйственной деятельности структурной единицы или всей команды (в случае с предпринимателем – на результаты деятельности проекта в целом).

Оценка осуществляется по ходу выполнения следующих шагов [25]:

1. Формирование критических случаев. Группа экспертов (это могут быть специалисты отдела управления персоналом или обычные сотрудники) описывает примеры эффективного и не эффективного поведения ученика или наставника, характерные для конкретной должности, конкретного подразделения, конкретного предприятия.

2. Систематизация критических случаев. Эксперты систематизируют примеры поведения по принципу их схожести по 5 – 10 факторам измерения производственного поведения. Каждому фактору дается название.

3. Проверка соответствия примеров поведения факторам. Другая экспертная группа повторяет этап систематизации критических случаев. Если больше 20% экспертов второй группы отнесли какие-либо из примеров к другим факторам, то эти критические случаи исключаются как неоднозначные.

4. Разработка шкалы случаев. Вторая группа еще раз оценивает целесообразность каждого фактора и примера поведения (с точки зрения эффективности отражения производственного поведения), а затем ранжируют их (обычно используются 5 – 9 уровневые шкалы, отражающие эффективности усвоения информации в процессе обучения).

5. Разработка окончательного инструмента. Каждый фактор расписывается в виде шкалы, описывающей примеры поведения.

Некоторые исследователи добавляют к этому перечню ещё несколько факторов:

1. Организация процедуры оценки. После того, как разработан окончательный вариант поведенческих шкал, разрабатывается процедура оценки:

- определяется состав оцениваемых и оценивающих;
- подготавливается необходимая документация;
- проводится обучение участников предстоящей оценочной процедуры.

2. Определение результатов оценки. Для этого используются анкеты, в которых вычисляется «средний» показатель по каждому фактору для каждой группы оценивающих. На основании результатов, полученных в ходе оценки, составляется отчет. Отчет направляется оцениваемому сотруднику, его непосредственному руководителю и наставнику.

3. Обсуждение с руководителем результатов оценки и составление плана развития. На основании полученной в ходе оценки информации, сотруднику предоставляют обратную связь об уровне его компетентности. Обычно это делает непосредственный руководитель, но в ее предоставлении может также участвовать менеджер по персоналу.

В завершении сотрудник и его руководитель обсуждают план развития. Иногда в этом может принимать участие и менеджер по персоналу. План развития обычно содержит [25]:

- показатели, по которым сотрудник должен произвести улучшения, и описание до какой степени они должны произойти;
- пути совершенствования производственного поведения;
- сроки реализации и даты промежуточного контроля;
- перечисление работников, ответственных за те или иные мероприятия по обучению и развитию



Иначе говоря, сотрудник вместе с вышестоящими менеджерами разрабатывает план дальнейшего обучения, связанный с карьерным ростом и продолжением работы в организации. Возможен вариант, когда после завершения наставничества сотруднику предложат покинуть компанию или перейти на другую должность, более соответствующую его способностям.

По аналогии эти шаги ментор осуществляет вместе с предпринимателем, составляя план по изменению действий наставляемого для развития проекта в экономически эффективную сторону.

Иногда этот метод применяется не в полном объёме, а частично (первые из его этапов). Однако основная цель и логика не меняются. Стоит помнить, что данный метод не позволяет определить причины поведения и их последствия.

Несмотря на то, что разработка BARS может занимать больше времени, чем разработка других методов оценки, у этой технологии есть ряд преимуществ:

- оценки по BARS относительно постоянны и надежны;
- удобность предоставления обратной связи;
- постоянство результатов оценки;
- критические случаи на шкале помогают выяснить, что понимается под «очень хорошим», «средним» и т. д. исполнением профессиональных обязанностей.

BARS может быть достаточно эффективен для оценки наставничества. Главное его преимущество состоит в том, что он оценивает поведенческие характеристики, которые весьма сложно уловить и измерить другими способами. Для наставничества эти показатели являются наиболее ценными и важными. Они дают чёткий ответ об эффективности наставничества, если в качестве критерия выбрано поведение наставляемого.

Отрицательными сторонами метода является дороговизна и сложность в применении, требующая высокой квалификации исполнителя теста и затрат времени на все этапы оценки. Особенно востребован метод BARS в тех случаях, где конкретные критерии поведения играют решающую роль в

организации коммерчески-ориентированных действий предпринимателя и команды.

Описание упомянутых выше методик позволяет сделать вывод, что каждая из методик предназначена для оценки лишь одной из сторон влияния наставничества: количественные показатели прибыли или поведение сотрудников (предпринимателя). Снять ограничения проанализированных выше методик оценки, на наш взгляд, позволяет модель американского учёного и менеджера Дональда Кирпатрика. Он оценивает обучение по четырём уровням [25]:

1. Оценка реакции участника, т.е. оценка эмоциональной удовлетворённости (Reaction).
2. Оценка полученных знаний или оценка изменений уровня знаний (Learning).
3. Оценка изменения поведения (Behavior).
4. Оценка бизнес-результатов для компании (Results).

Рассмотрим подробнее каждую составляющую этой методической разработки.

**1. Оценка реакции участника (Reaction).** Обоснование необходимости такой оценки автор методики связывает с утверждением, что повышение успешности обучения человека и его желания к этому зависит от эмоционального тона, в котором он находится: чем выше настроение, тем эффективнее он обучается.

Для оценки меры удовлетворения сотрудника от наставничества, применяются анкеты. Участнику необходимо заполнить такую анкету в двух случаях: сразу после завершения каждого из этапов обучения и после окончания всего курса наставничества. Обычно вопросы касаются следующих параметров:

- информированность о наставничестве;
- время, место и условия проведения;
- полезность наставничества;

- квалификацию тренера (наставника);
- возможность и готовность применять знания в повседневной работе.

Анализ ответов на эти вопросы позволяют компании произвести следующие действия:

- накопить и проанализировать данные о проведении и качестве наставничества;
- выявить и понять причины удовлетворения или неудовлетворения от наставничества у сотрудника и у предпринимателя;
- влиять на наставничество и улучшать его;
- оценивать поставщика услуг, тренера, наставника;
- задуматься о необходимости данного метода развития для компании.

Следует заметить тот факт, что для наиболее достоверной оценки эффективности наставничества тест стоит проводить незамедлительно после окончания подопечным промежуточного этапа наставничества.

**2. Оценка полученных знаний (Learning).** На этом уровне знания обучающегося оцениваются посредством сравнения того, что он знал о предмете изучения до обучения и того, что узнал об этом в результате обучения. Наиболее целесообразный способ оценки на данном уровне – тесты. Один и тот же тест даётся до обучения и после. Это сможет наглядно показать, что усвоил наставляемый.

Проводить оценку полученных знаний лучше всего наставнику или сотрудникам, которые разработали программу обучения, так как на этом этапе для адекватности оценки главное – понимать логику процесса обучения и конечных результатов.

**3. Оценка изменения поведения (Behavior).** На этом шаге основное внимание фокусируется на оценке того, изменилось ли поведение ученика после прохождения курса наставничества в требуемую для достижения целей проекта сторону.

Результаты этого этапа могут сообщить об эффективности наставничества. Кроме того, если обучаемый понимает, что его поведение

оценивают, то он стремится показать себя с лучшей стороны. Это мотивирует человека к большим достижениям.

Примечательным для этой методики является то, что способ оценки результатов будет зависеть от объекта измерения. В случае технических навыков искомые изменения могут быть легко обнаружены коллегами или руководителем через простое наблюдение. В случае же навыков исполнительских будет выясняться, применяются ли испытуемым навыки, которые были приобретены в процессе обучения. Для этого стоит использовать опросники или анкеты для заполнения. Заметим, что в данном случае в оценке участвует сам сотрудник, его руководитель и коллеги (клиенты).

Исходя из этой логики, нам представляется, что аналогично при оценке навыков предпринимателя в этом процессе будет участвовать предприниматель, его команда и, если есть, то и его партнёр по проекту.

Сама процедура напоминает оценку «360 градусов». Наблюдение за изменением поведения в нём надо проводить до начала курса наставничества, через две недели после его завершения и повторно через 2–3 месяца. Две недели – это тот период, за который обучаемый может опробовать новые знания, а через 2–3 месяца эти знания могут или стать устойчивыми, или перестанут применяться.

Надо отметить, что оценка может проводиться, не только, применяя анкеты, но методом «Тайный клиент» или «Тайный покупатель».

**4. Оценка бизнес-результатов для компании (Results).** Этот этап является наиболее сложным и включает в себя измерение увеличения производительности, увеличения объёма продаж, уменьшения издержек и других показателей, изменившихся вследствие обучения.

Задача данной оценки заключается в том, чтобы выявить взаимосвязь наставничества и бизнес-процессов и вызвать интерес к обучению у руководителей, сотрудников и самого собственника, наглядно показывая лицам, принимающим решения, что наставничество было эффективным.

Для того чтобы применить на практике оценки бизнес-результатов, разрабатываются ключевые показатели эффективности (KPI). Для их создания требуется своя особая процедура.

В отношении наставничества критерии будут выработываться для нескольких ситуаций [25]:

- оценка результатов обучения;
- оценка результатов практики;
- текущий мониторинг.

Такую оценку стоит проводить в крупные отчётные периоды компании – поквартально или ежегодно.

Основываясь на особенностях структуры наставничества, критерии эффективности необходимо разрабатывать по трём направлениям: для наставника, для наставляемого и для управленческого процесса в целом. В целом, к KPI для наставничества можно отнести [25]:

- владение определёнными навыками на конкретном уровне;
- знание корпоративных стандартов;
- время, затраченное на принятие решения новым сотрудником;
- повышение лояльности сотрудников к новым людям;
- снижение времени затраченного на адаптацию;
- повышение мотивации у сотрудников к участию в наставничестве.

Для предпринимателя также могут быть разработаны свои направления KPI. Например, ими могут быть:

- уровень освоенности предпринимательских способностей;
- знание конъюнктуры осваиваемого рынка;
- скорость принятия бизнес-решений;
- улучшение навыков ведения переговоров;
- снижение времени затраченного на адаптацию к изменяющимся рыночным условиям и другие.

При разработке KPI важно понимать, что они должны соответствовать стратегическим целям организации и быть понятными для их адресата. Также

необходимо понимать, какие критерии являются главными и как эти критерии измерять.

Из всех вышеописанных методик оценки наставничества модель Дональда Кирпатрика позволяет наиболее объективно и разносторонне оценить его эффективность, описывая не только количественные параметры изменений, но и, что важно, качественные.

Методика Дональда Кирпатрика является наиболее универсальной и многофункциональной не только по своему назначению, но и по модульному устройству этапов оценки, каждый из которых применяется компанией периодически, и может быть выбран как самостоятельный элемент в зависимости от намерения определить степень полноты оценки. Следует иметь в виду, что первый уровень обязателен и, если не проводить его, то последующая оценка не будет иметь смысла.

Ещё одним более простым и наглядным вариантом оценки эффективности наставничества является такой показатель, как темп движения доверенного ментору проекта. В этом случае ментор не только передаёт воспитаннику необходимые знания, но также и веру в успех, оказывая содействие в решении возникающих трудностей, с которыми сталкивается стартап на пути своего развития [9].

В случае менторинга от лица консалтинговой компании эффективность наставника определяется тем, насколько он помогает клиентам устанавливать, укреплять, выражать и выравнивать придающие силы ценности и убеждения, которые помогают лучше управлять компанией-клиентом. Здесь ментор передаёт качественную ролевую модель ключевых ценностей и убеждений, которую клиенты могут успешно применить для управления своей профессиональной и личной сферой. Иными словами, насколько наставнику удастся привести в гармоничное целое систему ценностей и поведение клиента для достижения им приоритетных целей его жизни, настолько наставничество будет эффективным [10].

Каково бы не было разнообразие методов оценки эффективности бизнес-наставничества, общим для них будет являться то, насколько полноценно достигаются поставленные перед наставничеством цели с учётом их количественных и качественных характеристик. Цели наставничества находятся в прямой зависимости от стратегических целей организации, которая привлекает наставника, исходя из своей системы ценностей, потребностей и видения.

#### **1.4. Основные проблемы молодёжного предпринимательства**

В условиях современной российской экономики в ситуации внедрения многих, зарекомендовавших себя на западе бизнес-технологий в отечественную систему образования положение малого бизнеса оказалось довольно непростым [26]:

- сложная система российского налогообложения;
- проблемные механизмы поиска средств на организацию и развитие малого и среднего бизнеса;
- несоразмерный уровень планирования для создания и работы компании и самих современных навыков управления;
- плохо развитые рынки деловых услуг;
- большое распространение и «убивающее» влияние коррупции и организованной преступности на малый и средний бизнес.

Все эти проблемы имеют системную причину и поэтому российское молодёжное предпринимательство необходимо начать поддерживать всесторонне, начиная с государственного уровня.

Проанализировав работы ряда авторов по проблемам молодёжного отечественного предпринимательства, мы выявили целый пул проблематики, но для удобства рассмотрения самые значимые из них разделим на три группы[27].

**Первая группа - личностные или мотивационные проблемы:**

- слабая выраженность готовности идти на риск;
- отсутствие креативности;
- отсутствие мотивации предпринимать действия для реализации целей;
- социальное невосприятие молодых предпринимателей (некоторая часть общества не воспринимает их всерьёз) [28];

Ко второй группе относятся **проблемы отсутствия профессиональных знаний и опыта в области предпринимательства** [28, 29, 30]:

- неспособность применить теоретические знания о предпринимательстве на опыте;
- недостаток культуры, коммерческого опыта;
- проблемы с кадрами: низкий уровень профессионализма работников;
- недостаточный уровень образования, знаний и умений, чтобы начать свой бизнес;
- отсутствие деловых экономических и производственных контактов;
- отсутствие необходимых компетенций для грамотной подачи и реализации своего проекта;

Третья, довольно многочисленная группа проблем – **законодательные проблемы** [31, 26, 32]:

- высокий уровень налогообложения;
- отсутствие реальной поддержки со стороны местных органов самоуправления;
- бюрократические барьеры;
- недостаток информационной и консультационной поддержки;
- большое распространение и «убивающее» влияние коррупции и организованной преступности на малый и средний бизнес;
- проблемные механизмы поиска средств на организацию и развитие малого и среднего бизнеса;
- неэффективная работа инфраструктуры поддержки и развития молодежного предпринимательства;
- отсутствие федеральной законодательной базы, регулирующей молодежное предпринимательство и механизмы поддержки и развития молодежного предпринимательства;



– слабая развитость системы финансирования бизнес-проектов.

Так как предпринимательство не может обойтись без финансовых потоков, то следует определить ещё одну группу проблем – **финансово-экономическую и организационную [31, 28]:**

- недостаток финансовых средств;
- высокая арендная плата;
- несоразмерный уровень планирования для создания и работы компании и самих современных навыков управления;
- плохо развитые рынки деловых услуг;
- отсутствие собственной материальной базы (трудности с арендой; недостаток производственных помещений;
- дороговизна производства (неконкурентоспособность);
- кадровое обеспечение.

### **Выводы по первой главе.**

Анализ понятия наставничества позволяет сделать вывод о том, что данная форма взаимодействия ментора с предпринимателем и его командой прежде всего ориентирована на личностное и профессиональное совершенствование лидера, совмещая повышение эффективности самой команды. Множество форм и подходов к видам, моделям и типам бизнес-наставничества в конечном итоге приводит нас к эффективности модели, построенной на ролевом взаимодействии между ментором и его подопечными.

Практики наставничества, представленные как за рубежом, так и в отечественном пространстве презентуют для нас это явление в его богатстве подходов и функциональной целесообразности, а также делают возможным, эффективно комбинируя его практики, совершенствовать институт наставничества.

Методы оценки и рассмотрение приложения наставничества в его методологическом аспекте даёт возможность обогащать и уточнять отечественную практику реализации этого явления.

Многообразие проблем молодёжного предпринимательства делает возможным их классификацию и даёт возможность заложить основы для последующего практического определения их критичности коммерческих проектов.

## ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

### 2.1. Организация исследований

**1 этап** – на этом этапе нашей работы мы осуществлялся сбор и анализ литературных источников по теме «Бизнес-наставничество как способ решения критических проблем молодёжного предпринимательства». За период обучения нами было собрано и проанализировано 60 литературных источников.

**2 этап** - на этом этапе исследовательской работы нами было проведено анкетирование. К анкетированию были приобщены 50 респондентов, которые обучались в трёх различных программах поддержки и развития предпринимательства в условия российских экономических реалий. Из них 54 % мужчины и 46% женщины. Исследование проводилось в мае месяце 2020 года удалённо и в нем приняли участие предприниматели в возрасте от 18 до 35 лет включительно. Анкета по теме «Бизнес-наставничество как способ решения критических проблем молодёжного предпринимательства» основана на модели четырёхступенчатого исследования эффективности наставничества Дональда Кирпатрика и была составлена так, чтобы используя такие составляющие разработки, как оценка эмоциональной удовлетворённости, оценка изменений уровня знаний и оценка изменения поведения, наилучшим образом провести исследование по направлению: выявление критических проблем молодёжного предпринимательства и влияния на их решения бизнес-наставничества.

**3 этап.** С целью дальнейшей практической проверки выявленных посредством анкеты закономерностей и более объёмного раскрытия заявленной темы, нами было принято решение предложить практико-ориентированную модель формирующего эксперимента по влиянию на решение критических проблем предпринимательства, основываясь на технологиях технологий бизнес-наставничества.

## 2.2. Методы исследований

**Анализ литературных источников** – этот метод был применён нами для теоретического исследования основных элементов, связанных бизнес-наставничеством, как способом решения проблем предпринимательства. В результате проведения анализа литературных источников нами были исследованы следующие вопросы: «Понятие, структура и функции системы бизнес-наставничества»; «Реализация программ наставничества для молодежного предпринимательства в мире и в России»; «Методы оценки и критерии эффективности бизнес-наставничества для решения проблем»; «Основные проблемы молодёжного предпринимательства».

**Анкетирование** - метод эмпирического исследования, основанный на опросе значительного числа респондентов и используемый для получения информации о типичности тех или иных психолого-педагогических явлений. Мы проводили анкетирование с целью выявления критических проблем предпринимателей ослабления или полного исчезновения их значимости для предпринимателя в результате бизнес-наставничества, а также определения эмоциональных и поведенческих изменений у наставляемого предпринимателя в процессе (в результате) осуществления наставничества.

**Создание проекта педагогического эксперимента** – слово «эксперимент» (от лат. *experimentum* – «проба», «опыт», «испытание»). Существует множество определений понятия «педагогический эксперимент». Это специальная организация педагогической деятельности учителей и учащихся с целью проверки и обоснования заранее разработанных теоретических предположений, или гипотез.

Суть проекта педагогического эксперимента заключалась в том, чтобы сформировать методологическую основу для более достоверных методик исследования.

Для создания педагогического формирующего эксперимента использовалось *гипотетическое моделирование*, основанное на гипотезе о закономерностях протекания процессов влияния бизнес-наставничества на решение проблем наставляемых, которая отражает уровень знаний

исследователя об объекте и базируется на причинно-следственных связях между входом и выходом изучаемого объекта.

**Статистическая обработка результатов** – обработка полученных в процессе исследований данных при помощи методов математической статистики. Нами проводились вычисления среднего арифметического для определения преобладающих критических проблем из общего числа выборки.

### ГЛАВА 3. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ОБОСНОВАНИЕ СПОСОБНОСТИ БИЗНЕС-НАСТАВНИЧЕСТВА РЕШАТЬ ПРОБЛЕМЫ МОЛОДЁЖНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

#### 3.1. Определение влияния бизнес-наставничества на решение проблем молодых предпринимателей

С целью выявления факта и меры влияния процесса бизнес-наставничества на проблемы молодых предпринимателей, нами было проведено анкетирование, в котором приняли участие 50 молодых российских предпринимателей, участвовавших в офлайн и онлайн программах по развитию и поддержке предпринимательства. Из них 54 % мужчины и 46% женщины (рис.2).

Распределение опрошенных по их участию в программах для предпринимателей выглядит следующим образом: 40% - участники программы «Молодежный бизнес России» (МБР), 40% - студенты обучающих программ Открытого Корпоративного Университета Алекса Яновского (ОКУ Алекса Яновского), 20% - предприниматели, обучавшиеся в программе «Наставничество» школы развития предпринимательства Like Центр (рис.3).

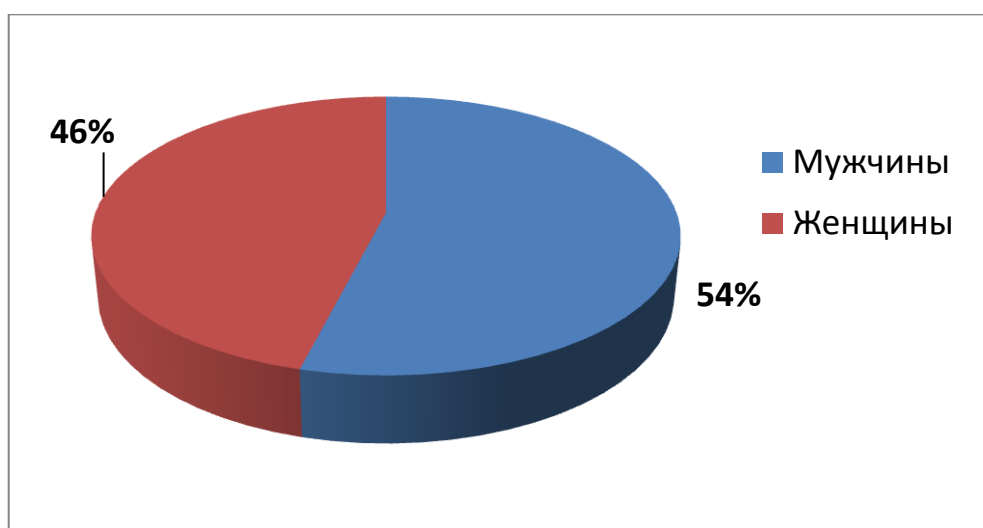


Рисунок 2 – Пол респондентов

Анкетирование проводилось в мае 2020 года среди действующих предпринимателей на территории Российской Федерации.

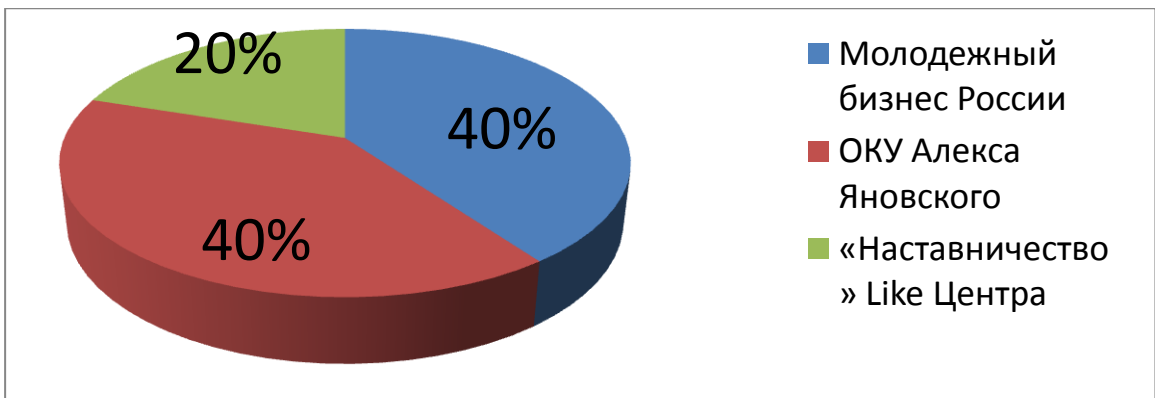


Рисунок 3 – Программы обучения для предпринимателей

В данном исследовании принимали участие предприниматели, возрастная категория которых составила от 18 лет до 35 лет. Распределение по возрастам количество респондентов, мы можем увидеть на рисунке 4. Большинство респондентов (48%) составили возрастную категорию от 24 до 30 лет,

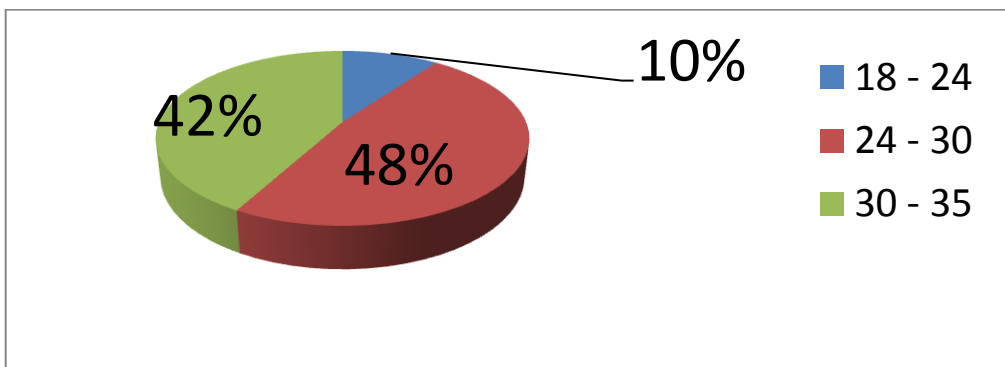


Рисунок 4 – Распределение респондентов по возрастам.

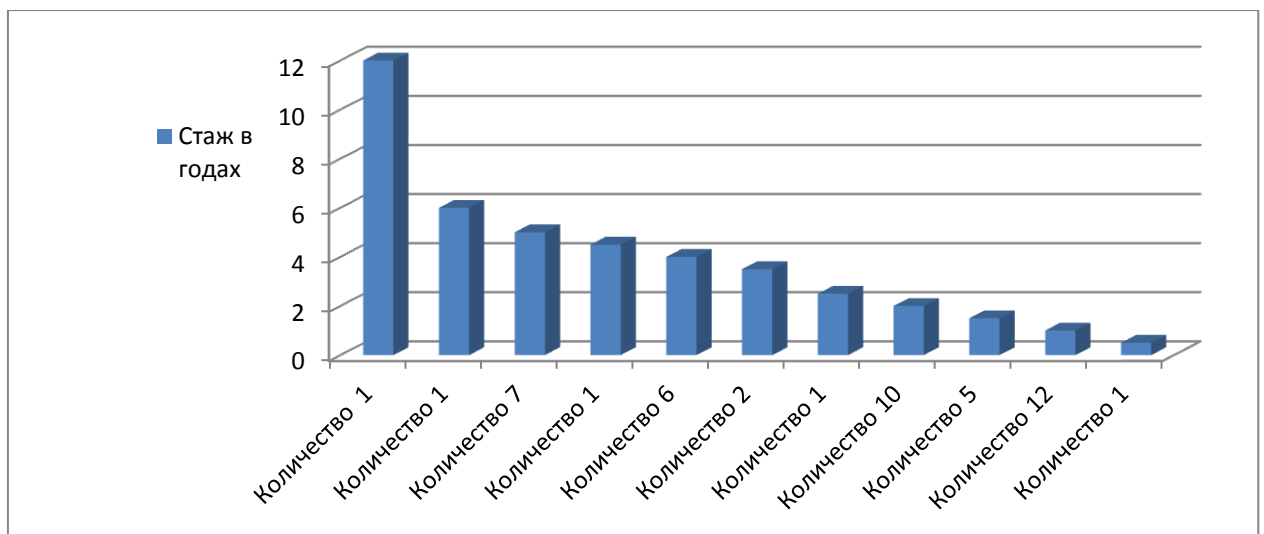
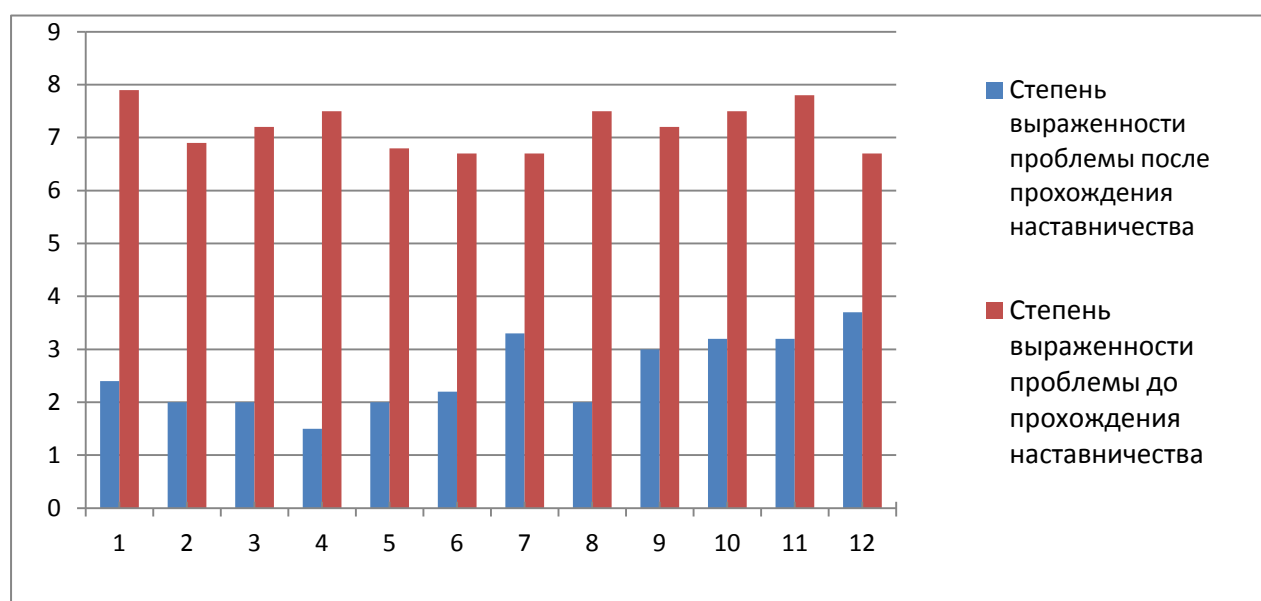


Рисунок 5 – Количество предпринимателей со стажем в бизнесе в годах

На рисунке 5 мы видим распределение количества молодых предпринимателей в соответствии с их стажем в бизнесе. Этот график даёт представление об уровне опыта анкетированных предпринимателей.

Итак, после предварительной статистики, описывающей контекст, перейдём непосредственно к цифрам, которые будут являться показателями влияния наставничества в бизнесе на проблемы молодых предпринимателей в их проектах.

Из общего списка распространённых проблем молодежного предпринимательства мы выберем те, которые встречались в анкетах наших респондентов и степень выраженности которых равняется или больше 6 баллам. Именно это число баллов, характеризует критичность проблемы предпринимательского проекта и начинает выводить все бизнес-процессы из равновесия. Если таких критических проблем становится множество, то возрастает риск закрытия проекта. На рисунке 6 изображены парные шкалы, одна из которых отображает среднее арифметическое число баллов выраженности (критичности) проблемы на момент входа предпринимателя в процесс наставничества, а вторая показывает среднее арифметическое степени снижения выраженности этой проблемы, то есть снижения её критичности.



*Рисунок 6 – Основные критические проблемы до и после прохождения наставничества.*

Каждой цифре внизу диаграммы соответствует название критической проблемы молодежного предпринимательства, которая была отмечена в анкете и была наиболее выражена в баллах.

Список проблем по номерам в соответствии с порядковым отображением в рисунке 6:

1. Недостаток финансовых средств (встречается у 28% респондентов);
2. Недостаток информационной и консультационной поддержки по вопросам бизнеса (встречается у 14% респондентов);
3. Трудности с позиционированием компании и продукта (встречается у 12% респондентов);
4. Отсутствие навыков работы с инвесторами (составление инвестиционных планов, планов проектов, ведение переговоров со специалистами по финансам и т.д.) (встречается у 12% респондентов);
5. Психологическая дезориентация от неожиданных ситуаций в моём проекте (встречается у 10% респондентов);
6. Отсутствие квалифицированных кадров для Вашей отрасли (встречается у 24% респондентов);
7. Проблемы с административными органами местной власти, бюрократические барьеры (встречается у 6% респондентов);
8. Финансовые трудности проекта из-за ошибочного плана извлечения прибыли и некорректного финансового управления (встречается у 30% респондентов);
9. Отсутствие готовности идти на риск и создавать что-то новое (встречается у 8% респондентов);
10. Несоразмерный уровень планирования для создания и работы компании и самих современных навыков управления (встречается у 42% респондентов);
11. Проблемы с продажами (низкий спрос, сезонный спрос и т.п.) (встречается у 34% респондентов);
12. Высокий уровень налогообложения (встречается у 6% респондентов).



Как можно заметить из вышеприведенных данных в топ 5 самых критических проблем входят:

1 - недостаток финансовых средств;

4 - отсутствие навыков работы с инвесторами (составление инвестиционных планов, планов проектов, ведение переговоров со специалистами по финансам и т.д.);

8 - финансовые трудности проекта из-за ошибочного плана извлечения прибыли и некорректного финансового управления;

10 - несоразмерный уровень планирования для создания и работы компании и самих современных навыков управления;

11 - проблемы с продажами (низкий спрос, сезонный спрос и т.п.).

В пятёрку самых распространённых (исходя из % встречаемости) проблем входят:

1 - недостаток финансовых средств (28%);

6 - отсутствие квалифицированных кадров для Вашей отрасли (24%);

8 - финансовые трудности проекта из-за ошибочного плана извлечения прибыли и некорректного финансового управления (30%);

10 - несоразмерный уровень планирования для создания и работы компании и самих современных навыков управления (42%);

11 - проблемы с продажами (низкий спрос, сезонный спрос и т.п.) (34%);

Исходя из приведённых списков, можно заключить, что проблемы под номерами 1, 8, 10 и 11 являются и самыми выраженными и самыми часто встречающимися у респондентов из нашего списка. После прохождения бизнес-наставничества степень выраженности этих проблем составляет 2,4 балла, 2 балла, 3,2 и 3,2 балла соответственно, что является более, чем 2-кратным снижением их значимости для предпринимателя.

Резюмирую всё вышесказанное, можно сделать вывод, что бизнес-наставничество претендует на вполне действенный инструмент для решения критических проблем молодёжного предпринимательства.

### **3.2. Разработка экспериментального исследования влияния бизнес-наставничества на решение проблем молодых предпринимателей**

Проведенное анкетное исследование влияния бизнес-наставничества на решение критических проблем молодёжного предпринимательства пока не даёт нам полноты рассмотрения всех параметров оценки эффективности его воздействия в соответствии в моделью Дональда Киркпатрика [25]. Исследование в своих цифрах практически затронуло четвёртый уровень бизнес-результатов для компании (Results), а поведенческая сторона предпринимательства, являющаяся субстратом для выраженных в деловых цифрах показателей, осталась эмпирически не определена. А по утверждению автора методики «только оценка третьего уровня покажет, чем объясняются плохие результаты на четвертом уровне – неэффективным обучением или отсутствием необходимой поддержки и стимулирования» [36].

В соответствии с вышеописанным замечанием Дональда Киркпатрика будет справедливо и противоположное: желаемые позитивные для организации результаты не обязательно будут являться следствием обучающих сессий с наставником. И создать доказательную цепь о непосредственном влиянии наставничества на решение критических проблем предпринимательства в этом контексте является труднодостижимым. «Необходимо собрать определенные данные и информацию по каждому из первых трех уровней, чтобы продемонстрировать ценность обучения». И тогда для доказательности результативного влияния бизнес-наставничества на решение проблем нам необходимо убедиться в том, что на каждом уровне оценки эффективности обучения все действия наставника находились друг с другом в требуемой преемственности, которая и должна привести к искомым бизнес-результатам.

Проанализировав на основе анкетирования среднюю результирующую сумм присутствующих критических проблем и прошкаливав их, мы предположили, что снижение выраженности проблемы для предпринимателя связано с действенным свойством бизнес-наставничества изменять неэффективные поведенческие шаблоны. Чтобы полностью убедиться в том,

что менторство может являться средством решения критических проблем, которые, могут разрушить бизнес предпринимателя, мы пришли к выводу, что необходимо провести практическое исследование, в котором можно проследить, как проявляется эффективность целенаправленного наставничества на всех трёх уровнях.

Опираясь на описанные в нашем теоретическом исследовании главные функции наставничества, которые состоят в возможности повышать самооценку ученика для повышения его шансов на успех, а также в способности наставничества давать ресурс для здорового реагирования на любую критику, мы предположили, что можем использовать это в создании педагогического эксперимента. Целью такого эксперимента является проверка вдохновляющего действия наставничества на способность наставляемых быстро обучаться, а также изменять критическое (отклоняющееся от линии достижения цели) поведение на эффективное.

За условия для нашего эксперимента мы предлагаем взять тренинговую настольную игру «Денежный поток» цель которой заключается в выходе игрока на большой экономический круг, который предполагает полную финансовую свободу [38, 39].

«Пусковым механизмом любой деятельности является мотивация. В основе мотивации лежит потребность и ситуация её удовлетворения. Таким образом, на первом этапе проведения формирующего эксперимента необходимо создать мотивационную основу действия» [37].

Проверим, как на результаты игры будет влиять создание положительной мотивации у игрока.

В эксперименте будут участвовать шесть подгрупп игроков: три формируются в контрольную группу и три в экспериментальную. Такое разделение связано с тем, что максимальное количество игроков за одним столом может быть не более шести. Таким образом, у нас будет по восемнадцать испытуемых в каждой группе. Все участники должны быть в игре новичками. Во всех подгруппах к каждому из игроков прикрепляется опытный

игрок. По сути это будет всего шестеро опытных игроков, которые будут участвовать в каждом из шести сеансах игры.

В экспериментальных подгруппах опытные прикрепленные игроки будут усиливать веру новичков в их способность справиться с реализацией правил игры для того, чтобы за время игры, как минимум, выйти на большой круг (пассивный доход должен превысить сумму расходов). Каждый из них должен, проверяя правильность заполнения карточки перед началом игры и отвечая на вопросы новичка в процессе игры, подбадривать своего подшефного, показывать своим видом и словами, что верит в его успех в игре.

В контрольных подгруппах опытные игроки только проверяют, правильно ли заполнены карточки и нейтрально отвечают на вопросы игроков в процессе игры. Иными словами, они никаким образом не проявляют свою заинтересованность в успешном завершении игры своих подшефных.

В экспериментальных подгруппах опытные игроки-шефы, которые исполняют роль наставников, должны обращать внимание новичков на соответствие (несоответствие) их действий модели успешного поведения в игре, которое позволяет в кратчайший срок выйти на большой круг (эта модель описана в правилах игры). А в контрольных подгруппах они лишь консультируют новичков, если тем, что-то непонятно.

Таким образом, в экспериментальной группе должны создаваться условия для повышения у новичков позитивной мотивации к выигрышу и усилению рефлексии по отношению к своим действиям. В контрольной группе происходит лишь информирование игроков по их запросу, когда они начинают сами сомневаться в целесообразности своих действий.

По окончании игр в каждой подгруппе измеряется количество вышедших на большой круг, среднее время выхода на большой круг, общий размер наличных сумм денег после выхода на большой круг (насколько пассивный доход превысил расходы) и мера соответствия действий новичков требуемой выигрышной стратегии, которая описана в правилах игры, и с которой новичков ведущий обязательно знакомит перед игрой. Мера соответствия

поведения выигрышной модели считается по 10-балльной шкале, где 1 балл означает минимальное соответствие, а 10 максимальное соответствие поведения игрока успешной модели, которая приводит к достижению цели игры.

Все эти параметры призваны измерить успешность игроков в игре «Денежный поток».

Исходя из теоретического анализа научной литературы мы предполагаем, что в экспериментальной группе средний балл успешности игроков будет выше, так как в ней были реализованы главные функциональные характеристики модели бизнес-наставничества.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование отечественных и зарубежных источников литературы, анализ которых был произведён в первой главе настоящей работы, показало, что глубокой и подробной проработки такого явления, как бизнес-наставничество, не представлено.

В работе были рассмотрены функциональные и структурные составляющие бизнес-наставничества, сделан обзор отечественных и зарубежных программ наставничества для молодежного предпринимательства, выявлены критерии эффективности наставничества для решения проблем наставляемых.

Проведенное анкетирование, которое было призвано определить критические проблемы молодежного предпринимательства и степень влияния на их решаемость бизнес-наставничества, выявило, что степень снижения значимости проблем для предпринимателей, прошедших обучение в бизнес-наставничестве, превышает 2-кратный размер, а количество максимально значимых и самых распространённых проблем не превышает четырёх.

Смоделированный нами педагогический эксперимент включил в себя учёт характерных и основных функциональных признаков бизнес-наставничества для сужения коридора наблюдения и аналитики его параметров, а также опирался на логику разворачивания модели измерения эффективности наставничества Дональда Киркпатрика, которая зарекомендовала себя как наиболее универсальная и достоверная.

Итоги практической части исследования показали, что для выявления достоверных и валидных методик, применимых к предмету нашего исследования, необходима более объёмная опытно-экспериментальная работа.

Опираясь на все вышеперечисленные выводы, и в результате написания выпускной квалификационной работы, следует заключить, что цель исследования нами была достигнута не в полной мере, но наряду с этим были сформулированы методические указания для её дальнейшей успешной реализации.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Доклад Youth Business International. Молодежное предпринимательство. Сокращая разрыв. М. 2011. 68 С. – С.18. - <https://rcsme.ru/library/df/8849/12149> (дата обращения 24.03.2020)
2. Исследование воздействия добровольного бизнес-наставничества на молодых предпринимателей [Электронный текст].- АНО «Международный форум лидеров бизнеса» (IBLF Russia) и ООО «Институт наставничества». 2018. - URL: <http://www.iblfrussia.ru/upload/iblock/663/issledovanie-vozdeystviya-dobrovolnogo-biznes-nastavnichestva-na-molodykh-predprinimateley.pdf> (дата обращения: 27.03.2020). - ISBN 978-5-9905530-8-8 с.14
3. Молодежный бизнес России. Наставничество в предпринимательстве 2013 [Электронный текст ] // Международный форум лидеров бизнеса (IBLF Russia). - URL: [http://www.iblfrussia.org/upload/iblock/88c/iblf\\_nastavniki\\_a4-w.pdf.pdf](http://www.iblfrussia.org/upload/iblock/88c/iblf_nastavniki_a4-w.pdf.pdf) (дата обращения: 16.04.2020)
4. Состояние и перспективы развития программ наставничества для малого бизнеса в России [Электронный ресурс] // Институт наставничества. URL: <http://www.nastavnichestvo.su/research/detail.php?ID=2859> (дата обращения: 24.03.2020)
5. Даль, В.И. Толковый словарь живого великорусского языка : словарь / В.И. Даль. – Москва : Директ-Медиа, 2014. – 7602 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=253990> (дата обращения: 17.05.2020). – ISBN 978-5-4475-0719-0. – Текст : электронный.
6. Ментор для бизнеса: почему он нужен именно вам // Лаборатория трендов [Электронный ресурс]. - URL: <https://t-laboratory.ru/2019/11/08/mentor-dlja-biznesa-pochemu-on-nuzhen-imenno-vam/>
7. Ментор // Бизнес-словарь [Электронный ресурс]. - URL: <https://bakunin.com/mentor/> (дата обращения 1.05.2020)

8. Как найти бизнес-ментора/наставника? [Электронный ресурс]. – URL: <https://habr.com/ru/post/421159/> (дата обращения: 27.03.2020)
9. Откидышева А. В. Потенциал ментора стартапов в профессиональном образовании и повышении квалификации специалистов // Вестник Шадринского государственного педагогического университета. – 2015.
10. Чаплина А. Н., Антипова Е. С. Формирование механизма интеграционного управления клиентами консалтинговой компании // Проблемы современной экономики. 2012. № 3 (43). С. 335 – 338
11. Бурганова Л.А. Наставничество как социальная технология совершенствования подготовки предпринимателей на базе университетов // Современное образование: актуальные вопросы и инновации. 2019. №4. С. 61-66.
12. Шубникова Н. Г., Рождественский В. Г. Инкубирование инновационных проектов и система менторства // Современная конкуренция , 2015. - Том 9. № 6 (54). – С. 81-91.
13. Тренерство. Программа бизнес-наставничества в рамках БМ [Электронный ресурс]. – URL: [https://molodost.bz/paymentors\\_new/mzs/](https://molodost.bz/paymentors_new/mzs/) (дата обращения: 27.03.2020)
14. Наставничество. Онлайн программа бизнес-наставничества в Like Центре. [Электронный ресурс]. – URL: [https://likecentre.ru/nastavnik?utm\\_source=yandex&utm\\_medium=ppc&utm\\_campaign=main\\_page&utm\\_content=8112936808&utm\\_term=лайк%20центр&roistat=direct1\\_search\\_8112936808\\_лайк%20центр&roistat\\_referrer=none&roistat\\_pos=premium\\_1&yclid=27653778913613933](https://likecentre.ru/nastavnik?utm_source=yandex&utm_medium=ppc&utm_campaign=main_page&utm_content=8112936808&utm_term=лайк%20центр&roistat=direct1_search_8112936808_лайк%20центр&roistat_referrer=none&roistat_pos=premium_1&yclid=27653778913613933) (дата обращения: 27.04.2020)
15. Всероссийский форум «НАСТАВНИК-2018». Москва, ВДНХ [Электронный ресурс] // Агентство стратегических инициатив. - URL: <https://old.asi.ru/nastavniki/forum/> (дата обращения: 24.03.2020)
16. Центр инноваций Кирова – региональный координатор программы «Молодёжный бизнес России» [Электронный ресурс] // Сайт администрации города Кирова. - URL: <http://www.admkirov.ru/news/tsentr-innovatsiy-kirova->



regionalnyy-koordinator-programmy-molodyezhnyy-biznes-rossii.html# (дата обращения: 27.04.2020)

17. Запуск программы Молодёжный бизнес России в Томской области [Электронный ресурс] // «Молодежный бизнес России» (МБР) Программа Международного форума лидеров бизнеса (IBLF Russia). - URL: <http://youthbusinessrussia.org/news/detail.php?ID=3163> (дата обращения: 24.04.2020)

18. Молодежный бизнес России Волгоградская область [Электронный ресурс] // «Молодежный бизнес России» (МБР) Программа Международного форума лидеров бизнеса (IBLF Russia). - URL: <http://youthbusinessrussia.org/regions/detail.php?ID=3165> (дата обращения: 27.04.2020)

19. Опыт Институт наставничества был отмечен среди лучших практик наставничества [Электронный ресурс] // Институт наставничества. URL: <http://www.nastavnichestvo.su/news/news/detail.php?ID=3302> (дата обращения: 24.04.2020)

20. Семинар "Введение в наставничество" в Центре предпринимательства 27.11.2015 [Электронный ресурс] // Институт наставничества. URL: <http://www.nastavnichestvo.su/news/detail.php?ID=3064> (дата обращения: 29.04.2020)

21. В Рязанской области успешно работает проект «Наставничество в предпринимательстве» [Электронный ресурс] // URL: <https://www.ryazangov.ru/governmentro/antikrizisnye-deystviya/163502/> (дата обращения: 29.04.2020)

22. О программе ScaleUp [Электронный ресурс] // ScaleUp. Развитие экосистемы предпринимательства. URL: <http://www.scale-up.ru/company/> (дата обращения: 03.05.2020)

23. «Бизнес класс» от Google и Сбербанк – бесплатный онлайн-курс для предпринимателей [Электронный ресурс] // СберИнфо. Все про СберБанк и другие банки. Экономика и финансы. Неофициальный сайт. URL: <https://sber->

info.ru/biznes-klass-ot-google-i-sberbank-besplatnyj-onlajn-kurs-dlya-predprinimatelej/

24. Понятие эффективность [Электронный ресурс] // Студопедия. - URL: [https://studopedia.ru/3\\_108814\\_ponyatie-effektivnost.html](https://studopedia.ru/3_108814_ponyatie-effektivnost.html) (дата обращения: 08.05.2020)

25. Теплов А.О. Методы оценки эффективности наставничества // Государственное управление. Электронный вестник, 2011. № 28. - С. 1–8

26. Ширяев, Д. В. Проблемы молодежного предпринимательства и способы их решения в вузах / Д. В. Ширяев, Е. Д. Жихарева. — Текст : непосредственный, электронный // Молодой ученый. — 2014. — № 4 (63). — С. 643-645. — URL: <https://moluch.ru/archive/63/10114/> (дата обращения: 24.04.2020)

27. Шумик Е.Г., Велик Е.В., Блинов М.П. Молодёжное предпринимательство – проблемы и пути решения // Вестник Томского государственного университета. Экономика. — 2017. — № 40. — С.184-194

28. Петрище В. И. Инновационная среда и молодежное предпринимательство: проблемы и перспективы развития. — Текст : непосредственный, электронный // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – Т. 13. – С. 766–770. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/85154.htm>

29. Руденко Л. Г. Формирование системы поддержки развития малого молодежного предпринимательства // Вестник университета. — 2019. — № 3. — С.107-113

30. Какие проблемы и перспективы есть у молодежного предпринимательства [Электронный ресурс] // Комсомольская правда – Северный кавказ, новости 03.10.16. – URL: <https://www.stav.kp.ru/daily/26589/3604951/> (дата обращения: 07.05.2020)

31. Линаина К.А., Кузнецова Т.В. Молодежное предпринимательство - проблемы и пути их решения // Актуальные вопросы современной экономики. — 2019. — № 4. — С. 282-286

32. Романцова, Д. В. Проблемы развития молодежного предпринимательства / Д. В. Романцова, Е. И. Денисевич. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2015. — № 8 (88). — С. 614-618. — URL: <https://moluch.ru/archive/88/17566/> (дата обращения: 26.05.2020).

33. Кочесокова Э.Ю. Исследование основных проблем и перспектив развития молодёжного предпринимательства в РФ // Журнал *Juvenis scientia*. — 2016. — № 1. — С. 50-51.

34. Ловкова Е. С., Корнев А. В. Государственная поддержка малого предпринимательства и выявление проблем развития // Бюллетень науки и практики. — 2019. — № 5. Т. 5. — С. 324-330

35. Валиев И.М. Современные проблемы развития молодёжного предпринимательства и некоторые направления решения этих проблем // Инновационная наука. — 2016. — № 2. — С. 75-77.

36. Киркпатрик Д.Л., Киркпатрик Д.Д. Четыре ступеньки к успешному тренингу: практическое руководство по оценке эффективности обучения. – М: Эйч Ар Медиа, 2008. — 128 с. (пер. с английского М. Чомахидзе-Дорониной)

37. Егоров Д. В. Использование формирующего эксперимента в учебном процессе вуза // Вестник Таганрогского института управления и экономики. . — 2010. — № 1. — С. 81-83.

38. Учимся быть финансово независимыми вместе с «Денежным потоком» [Электронный ресурс] // Блог инвестора. Зарабатываем в Интернете. Идём к финансовой свободе. - URL: <https://guide-investor.com/finansovaya-gramotnost/denezhnyi-potok/> (дата обращения: 26.05.2020).

39. Игра Роберта Кийосаки «Денежный поток» – зачем в нее играть? [Электронный ресурс] // «ПапаПомог». Деловой онлайн журнал. - URL: <https://papapomog.com/financial-literacy/igra-denezhnyj-potok>

40. Фролова С. В., Базарнова Н. Д. Наставничество и менторинг: анализ понятий // Проблемы современного педагогического образования. 2018. № 61-2. С. 213-216

41. По данным международного исследования 74% молодых предпринимателей отметили рост бизнеса благодаря наставникам [Электронный ресурс] // Агентство стратегических инициатив. Новости АСИ. URL: <https://asi.ru/news/101270/> (дата обращения: 24.03.2020)

42. Исследование потребностей молодежи при открытии собственного бизнеса SIA 2019 [Электронный ресурс] // Институт наставничества. — URL: [http://www.iblfrussia.ru/upload/iblock/cd0/social\\_impact\\_award.pdf](http://www.iblfrussia.ru/upload/iblock/cd0/social_impact_award.pdf)

43. Гузеева, О.Г. Стратегия и тактика создания объектов инновационной инфраструктуры поддержки стартапов в регионах России / О.Г. Гузеева, Е.А. Колесниченко, Н.Г. Выжимова // Лесотехнический журнал. — 2016. — № 2. — С. 152-162.

44. Оценка эффективности наставничества в современных организациях / Прохорова М. П., Булганина С. В., Спиридонова Д. А., Голованова С. О. // Московский экономический журнал, 2019. - № 13. – С. 647-653

45. Козлов М. Р. Эффективный бизнес-тренинг для стартапов, или что же все-таки ускоряется в акселераторе? // Креативная экономика. – 2013. – №7

46. Наставничество в предпринимательстве 2013. Программа «Молодежный бизнес России» [Текст ] // Международный форум лидеров бизнеса (IBLF Russia). - URL: [http://www.iblfrussia.org/upload/iblock/88c/iblf\\_nastavniki\\_a4-w.pdf.pdf](http://www.iblfrussia.org/upload/iblock/88c/iblf_nastavniki_a4-w.pdf.pdf) (дата обращения: 16.04.2020)

47. Инна Чигарёва. Менторский тон // Бизнес-журнал, 2017. - №5, Май. – С. 29

48. Баскакова, О.В. Экономика предприятия (организации) : учебник / О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко. – Москва : Дашков и К°, 2018. – 370 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496094> (дата обращения: 22.04.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-01688-2. – Текст : электронный.)

49. Мансуров Р.Е. Как спасти свой бизнес? Руководство к действию для мелких и средних предпринимателей. — М.: СОЛОН-ПРЕСС, 2012. — 96 с.: ил. — Серия «Библиотека создания инноваций»

50. Пурлик В. М. Финансовые кризисы в компании в контексте жизненного цикла организации // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). — 2012. — № 1. — С. 17–30