

ОБЩЕСТВЕННАЯ ИНИЦИАТИВА

НАСТАВНИЧЕСТВО В МОЛОДЕЖНОМ МСП В РОССИИ: ОСОБЕННОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Борисов С.Р.⁷¹, Новикова В.Д.⁷², Юргелас А.Л.⁷³

В предложенной статье представлены результаты проекта студентов, выполненного в рамках общеуниверситетского факультатива «GR в современной России: теория и практика» НИУ ВШЭ под научным руководством профессора кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти НИУ ВШЭ С.Р. Борисова. На основе данных, выложенных в открытом доступе, авторы предпринимают попытку описать действующий механизм наставничества как один из инструментов вовлечения молодежи в малое и среднее предпринимательство в России. Авторами рассмотрено историческое внедрение наставничества в предпринимательскую сферу в России. В рамках статьи также изучена структура наставничества как процесса, его основные стадии и виды, распространенные в РФ. Наряду с этим, выполнен сравнительный анализ отечественных и зарубежных практик осуществления бизнес-наставничества. В ходе исследования были выявлены основные тенденции имплементации наставничества в российском молодежном МСП сегодня и описаны перспективы расширения его реализации на базе образовательных учреждений и общественных организаций.

Ключевые слова:

Наставничество, менторинг, коучинг, шэдоунг, баддинг, механизм наставничества.

⁷¹ **Борисов Сергей Ренатович** - Председатель Попечительского совета Общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «ОПОРА РОССИИ», PhD, к.э.н., профессор кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти НИУ ВШЭ

⁷² **Новикова Вероника Дмитриевна** - Лаборатории исследований человеческого потенциала и образования Центра развития навыков и профессионального образования Института образования, студентка 1 курса, ОП «Иностранные языки и межкультурная коммуникация» НИУ ВШЭ, vdnovikova@edu.hse.ru

⁷³ **Юргелас Анна Леонидовна** – стажёр-исследователь Научно-учебной лаборатории исследований в области бизнес-коммуникаций, студентка 2 курса ОП «Социология» НИУ ВШЭ, ayurgelas@hse.ru

Для чего обращаться к наставничеству?

В 2022 г. доля сектора МСП в ВВП России составляет в 3–4 раза меньше, чем в экономиках развитых стран. Одновременно с этим, построение и развития экосистемы молодежного предпринимательства в системе высшего образования является насущной задачей [1]. По данным социологических исследований, количество желающих создать собственный бизнес в несколько раз превышает количество регистрируемых субъектов МСП. Среди основных барьеров для молодых предпринимателей выделяют финансовые трудности, возникающие при запуске своего производства, а также недостаток опыта и знаний в области предпринимательства. Соответственно, затрагивается проблема привлечения большего числа людей в бизнес-сферу посредством различных инструментов. Примечательно, что в настоящее время существует множество способов по вовлечению российских граждан в малое и среднее предпринимательство и по повышению их квалификации в бизнес-области, в частности, образовательные программы, популяризация в СМИ предпринимательской деятельности и др. Однако в данной статье будет поднят вопрос об эффективности механизма наставничества как метода по расширению доли молодежного предпринимательства в России. Это связано с тем, что именно осуществление практик наставничества может позволить восполнить пробелы «бизнес-новичков» в необходимых навыках и знаниях для ведения успешного предприятия. При условии, что изначально термин «наставничество» употреблялся в контексте образовательной сферы и обозначал одну из методик научения чему-либо.

С чего начиналось предпринимательство

Термин «предприниматель» появился в 1720 г. и происходит из французского слова «*entrepreneur*», однако

идея предпринимательства появилась еще в Средних веках [2], при рождении капитализма и желания купцов получить неограниченную прибыль. Предприниматели не стыдились ручного труда и могли самостоятельно работать на своих фабриках и заводах. Первая торговая компания была организована англичанами с Россией в 1554 г., а уже в 17 в. появились первые акционерные банки. Из-за деления собственности бизнеса начала расти разница между малым и крупным бизнесом, что приводило к росту монополий. Из-за быстрого роста крупного бизнеса предпринимательские функции стали делиться и появилась необходимость в руководителя – менеджерах. В России база предпринимателей сложилась к концу 19 в., однако после отмены крепостного права все значительно ощущалось влияние иностранного капитала. Таким образом, можно выделить несколько основных этапов развития предпринимательства в России [3]:

1. появление предпринимательства в сфере ремесла и торговли;
2. развитие новых методов корпоративного финансирования и образование сообщества предпринимателей;
3. установление государственной монополии и централизация экономики;
4. становление предпринимательства в форме смешанных и частных концессий;
5. становление предпринимательства как нелегальной деятельности;
6. формирование экономического мышления на базе социалистической предприимчивости;
7. переход к рыночной экономике и развитие предпринимательства под новым углом.

Работа по неформальному обучению предпринимательству в России, написанная командой сотрудников Института образования НИУ ВШЭ [4],

привлекла к себе внимание из-за глубокого рассмотрения проблем методологии и эффективности предпринимательского образования. Авторы обращаются к отечественным и мировым бесплатным курсам, что позволяет сравнить две разные системы обучения и выделить преимущества и недостатки. Значительное внимание уделяется оценке эффективности данных курсов, а статистика показывает, что на отечественном рынке инициатором образовательных инициатив является государство, в то время как за рубежом – вузы или некоммерческие организации. Также стоит отметить различные приоритеты в видах предпринимательства: зарубежный опыт показывает усиленное внимание инновационному/технологическому предпринимательству, которое непосредственно влияет на скорость развитие экономики. В то время как в России большое внимание уделяется традиционному, рутинному предпринимательству. Однако стоит обратить внимание и на технологическое предпринимательство. Во время Петербургского экономического форума в 2022 г. поднимался вопрос, как обнаружить лидера в технологическом предпринимательстве? Любовь Пшеничникова, директор по развитию стратегического партнерства VK поделилась опытом и рассказала, что ВКонтакте предоставляет площадку, которая дает возможность высказываться и делиться опытом, популяризировать нераспространенные сферы деятельности (например, Data science), что дает огромные возможности не только в реализации профессионалов, но и помогает достигнуть близких контактов между начинающими специалистами и экспертами в различных областях. Также эксперты пришли к выводу, что для поиска лидеров (предпринимателей) необходимо развивать волонтерскую деятельность, когда молодежь сможет попробовать себя в разных сферах, а более опытные специалисты смогут заметить их и стать

наставниками, а также развивать деятельность в формате игры. Игровая деятельность высоко ценится во всем мире. Во время активности молодые люди могут попробовать различные системы поведения, без наказаний научиться работать в различных рамках и условиях, а в дальнейшем применять полученные модели поведения в жизни. На отечественном рынке нет четкого деления на целевую аудиторию, т.е. записываясь на курс, нет четкого ориентирования на обучающихся, что может вести к трудностям с усвоением и донесением информации. Данное замечание приводит к тому, что невозможно оценить эффективность курсов, погрузиться глубоко в тему, а на данный момент это большой пробел в системе обучения, так как большинство программ, в том числе и платных, построены в формате вебинаров, а после, в исключительных случаях, участники презентуют свои проекты. Можно сделать следующие выводы: во-первых, есть необходимость формирования общей системы траекторий обучения, т.е. предоставить возможность корректировки шагов на пути к предпринимательству, во-вторых, востребована четкая система оценивания знаний, в-третьих, система курсов должна быть интегрирована в продолжительную образовательную систему, впоследствии поддерживая молодого предпринимателя на его трудном пути.

С чего начиналось наставничество?

Наставничество возникло еще во время формирования первых цивилизаций. Главная цель наставничества в тот период – формирование и воспитание человека, обучение базовым навыкам (традиции, опознавание съедобных и несъедобных плодов, военное искусства, кулинария). Наставник брал на себя ответственность за воспитание личных качеств человека. Больше всего при работе с наставником уделяли внимание развитию традиций и закладыванию новых принципов и установок. Это помогало отделять индивида от старой жизни и быстрее

адаптировать к новой. Изначально наставничество развивалось в рамках религии и военного дела. В религии понятие «учитель» не соответствовало современному значению этого слова, так как ученику давалось время на усвоение материала. До наших дней дошел данный принцип невмешательства взрослого. В данном контексте между наставником и подопечным существует дистанция и свобода, но при этом наставник всегда рядом и готов оказать помощь в сложную минуту. Этот принцип является определяющим и помогает подопечному двигаться в дальнейшем самостоятельно без обязательного присутствия наставника. Наставники уделяли внимание и эзотерическим смыслам (значениям поговорок и пословиц, культуре, мифам и загадкам). Эти смыслы закладывали культурные ценности, которые в дальнейшем упрощали работу и предотвращали личностный диссонанс индивидов, так как несли в себе принципы и убеждения.

Система наставничество широко распространена в США. При каждом университете существует «Проект наставников». Проекты помогают молодым студентам определиться в своем пути и преодолевать трудности. Однако тут важно отметить большое количество отличий в высшем образовании (в особенности в образовательных инициативах) США и России.

Обращаясь к истории, стоит отметить, что в СССР была организована сильная система наставничества для интеграции молодых сотрудников на предприятия. Наставники помогали приспособиться в новом коллективе, понять систему работы на предприятии, а также оказывали психологическую поддержку. Каждое предприятие было обязано предоставить места для выпускников, что позволяло эффективно реализовывать систему наставничества. В середине 20 в. была сформирована группа советских, швейцарских и германских экспертов, создающих систему проекта наставничества и внеурочной

деятельности. Даже после окончания проекта данная система использовалась и помогала всесторонне развиваться подрастающему поколению. В целом, наставничество выступает одним из наиболее распространенных методов обучения с начала XX ст.

Рассуждая о характере наставников в истории, важно отметить необходимость дружественных взаимоотношений, акцент на личностные качества и психологическую поддержку во время работы с подопечным. В данный момент по социальному опросу ФОМ [5] 46% россиян оценивают работу учителей как «отлично и хорошо», однако 50% респондентов отмечают падение престижа профессии школьного учителя и 45% респондентов отмечают, что профессия школьного учителя скорее не пользуется уважением. Данный социальный опрос демонстрирует снижение значимости учителей в глазах молодого поколения.

Таким образом, мы можем обозначить несколько проблем, часть из которых будет раскрыта в данном проекта, а точнее: необходимость в работающих методологиях обучения предпринимательской и наставнической деятельности; проблема мотивации экспертов быть наставниками; падение значимости учителей, школы, друзей и родственников и возрастание значимости медиа; отсутствие воспитательной деятельности в учебных заведениях; низкий уровень культуры и традиций в обществе; необходимость развития коллективов и сообществ. Безусловно, данные проблемы будут рассматриваться в области малого и среднего бизнеса, так как именно ему необходима наибольшая поддержка, а также молодые предприниматели в дальнейшем помогут укреплять новую систему, включающую проект наставничества.

Проблемы понятийного аппарата

В данной части будет раскрыта одна из проблем, усложняющая полноценное понимание методологии обучения, а точнее проблема понятийного аппарата. В литературе чаще всего можно встретить

следующие понятия: «наставник», «тьютор», «ментор», «коуч».

Разделим эти понятия зоной профессиональной ответственности. В первую очередь разберемся с «наставником» и «ментором». Различиями между этими словами является лишь то, что они происходят из разных языков. *Наставник* – это помощник и друг (также возможна трактовка «воспитатель», «учитель», «руководитель»), который делает акцент на воспитание личностных качеств, оказывает помощь в постановке целей и задач, личностном пути, что еще немаловажно – он сопровождает подопечного из точки А до точки Б. *Ментор* в свою очередь происходит из английского слова «mentor» и обозначает то же самое, что предыдущее понятие.

Понятие «*тьютор*» происходит от английского «tutor». Сам подход «тьютерство» возник в университетах Британии: в Оксфорде в XII в. и затем в XIII в. в Кембридже. В тот период этот метод рассматривался как институализированная форма наставничества [6]. В свою очередь, понятие «тьютор» скорее обозначает неформального помощника. Он не ведет человека постоянно, а помогает в экстренных ситуациях и является как дополнительным источником профессиональных знаний и понятий, как частный преподаватель или репетитор. *Коуч*, в свою очередь, происходит также из английского слова «coach» и означает тренера-инструктора по определенному вопросу. В практической деятельности коуч помогает распутать определенную проблему с помощью определенных инструментов. Чаще всего используется техника «пять почему» для поиска причины возникновения дефекта или проблемы с помощью одного вопроса «почему?».

В то же время наряду с механизмом «наставничества» выделяют следующие его аналоги: «buddying» и «shadowing». *Баддинг* – это то же наставничество, однако основанное, в первую очередь, на дружеских, товарищеских отношениях

(«Buddy» с англ. языка переводится как «партнер», «приятель»). К тому же основная задача «наставника» при данном способе заключается не только в передаче знаний и информации, но главное в оказании психологической поддержки своему подопечному [7]. Тем временем, наставничество базируется скорее на деловых, более формальных отношениях, чем баддинг, и в целом подразумевает наличие некоторого неравенства между коллегами в связи с их иерархической системой в компании. *Шэдоуинг*, наверное, можно назвать наиболее нестандартным подходом к наставничеству, так как здесь рассматриваются иные функции акторов наставничества. «Бытие тенью» [8], именно так переводят с английского языка на русский данный способ подготовки кадров, предполагает, что подопечный становится «наблюдателем» (надзирателем) за деятельностью наставника, то есть начинает следить за его работой словно тень, «ходить за хвостиком» старшего коллеги. В данном случае изменяется, в отличие от классического наставничества, схема передачи информации от более опытного сотрудника (предпринимателя) к новенькому: практическая часть остается за наставником, а его подопечный путем наблюдения должен эти навыки перенять и усвоить.

Таким образом, мы разделили понятия и обозначили границы ответственности. Наставник – постоянный друг и учитель, сконцентрированный на поддержку и постановку нужного направления развития подчиненного. Ментор то же самое, что и наставник. Тьютор – помощник по определенным профессиональным вопросам, который не ведет человека, а отвечает на уже поставленный вопрос. Коуч – человек помогающий поставить точные запросы/вопросы, а также координатор в изучении причинно-следственных связей, лежащих в основе той или иной проблемы. Коуч также временный специалист, не работающий в качестве психолога. «Buddy» – коллега-приятель, который

окажет ментальную поддержку и обеспечит нужной по работе информацией. Наставник шэудоинга выполняет те же свои рабочие функции, только за ним как тень следует его подопечный и с помощью наблюдения за старшим коллегой пытается разобраться с организацией работы.

Тем не менее, отделив понятие «наставничество» от смежных ему терминов, следует обратить внимание на тот факт, что в зависимости от подхода к изучению действующих лиц данного метода и его результатов может меняться и формулировка самого наставничества. Так, говоря об акторах наставничества, можно выделить определение Меггинсона и Д. Клаттербака, где наставничество – это независимая помощь, оказываемая одним человеком другому в развитии, знаниях, работе и мышлении. В то же время наставничество как комплексный, целостный метод может трактоваться как набор полезных поведенческих методов, фокусирующих на долгосрочном развитии и устремлении личности (по Р. Брод), как форма воспитания и профессиональной подготовки молодежи, осуществляемая старшим поколением и как полноценный процесс неофициальной передачи знания, социального капитала и психосоциальной поддержки, (по Боземану и Фени). Однако в более широком смысле, наставничество – это инструмент работы с кадровым потенциалом и система мер по выявлению поддержки развития, социализации и сохранению кадрового потенциала территорий.

Механизм наставничества

Для составления структуры наставничества необходимо изучить применение теоретических рекомендаций на практике. Именно поэтому нами был выбран труд И.А. Ворона «Наставничество: слияние теории и практики» [9].

В области педагогики, как мы и упоминали ранее, наряду с термином «наставничество» выделяют понятия «тьюторство», «коучинг», «менторинг». В рамках данной работы адекватным определением является «наставничество»,

так как Д. Клаттербак отмечал, что путаница в данном понятии возникла из-за наличия двух различных школ: североамериканской (традиционной) и европейской. В традиционной концепции, наставник представляет из себя некоего старшего по возрасту и более влиятельного человека, ожидающего преданности в ответ на мудрые советы, руководство и руку помощи. Европейская концепция трактует образ наставника как человека с большим опытом, меньшим влиянием, но преобразующим учебный процесс в доверительные, долгосрочные отношения, помогающие совершать качественные переходы на иной уровень знаний, умений и навыков. Наставник, являющийся советчиком и консультантом способен выстраивать взаимодействие поощряющим и поддерживающим непосредственное обучение. Если рассматривать образ наставничества вне теоретических рамок, то данный процесс реализуется, как регулярные встречи в целях поддержки учеников в их стремлении улучшить их настоящее положение.

Стадии в рамках процесса наставничества

На практике система наставничества делится на 4 ключевые стадии:

Стадия 1. Утверждение плана индивидуального развития студента (ПИРС).

Стадия 2. Поощрение самостоятельного управления обучением.

Стадия 3. Обеспечение поддержки в процессе реализации ПИРС.

Стадия 4. Помощь в оценке результатов.

На каждой стадии наставник оказывает соответствующую поддержку, однако ему не следует навязывать свое представление развития, выбора верного решения конфликта: «Важной задачей наставника является помощь обучающимся в осмыслении и преодолении ошибок и спадов в учебной деятельности, что в некоторых случаях приводит к таким результатам, как порицание, ощущение вины и

возникновение чувства собственной некомпетентности. Отношения наставничества должны быть свободными от оценивания, осуждения и риска. Это позволяет наставнику научить студента относиться к ошибкам и провалам как к возможностям для обучения». Ключевым аспектом, влияющим на успех взаимодействия наставника и подопечного, является экологичность и открытость в общении. Однако стоит выдерживать определенный баланс в общении, дабы сохранить полную включенность в обучение и неформальность общения.

Существует также иные подходы к стадиям наставничества. В частности, можно обратить внимание на статью Чулановой О.Л. «Возможности и риски наставничества и баддинга как методов обучения и развития персонала» [7]:

Стадия 1. «Я расскажу, а ты послушай».

Стадия 2. «Я покажу, а ты посмотри».

Стадия 3. «Сделаем вместе».

Стадия 4. «Сделай сам, а я подскажу».

Стадия 5. «Сделай сам и расскажи, что ты делал».

Формирование базы наставников

В данном подразделе будет описано, каким образом может быть стимулировано формирование базы наставничества. На данный момент это ключевая проблема. После распада СССР концепция наставничества была потеряна, а в настоящий момент государство, коммерческие и некоммерческие предприятия пытаются ее воссоздать. В первую очередь, стоит отметить, что наставники, по определению в данной работе, являются достаточно активными и инициативными людьми с большим кругозором и экспертными знаниями в области предпринимательства. Однако соответствие данным критериям не являются решающими для становления наставника.

Образ предпринимателя в наставничестве

Как уже было ранее замечено, наставничество – это двусторонний, обоюдный процесс. Немаловажную роль в его поддержании играет не мотивация обучаемого, а репутация и компетенции наставника. Соответственно, в условиях МСП можно говорить о том, что наиболее эффективным, вдохновляющим наставником будет успешный в своем деле бизнесмен. Согласно книге Омарова Э.З. «Кустари и рокфеллеры» [10, с. 82], успех состоит из трех элементов: достижение поставленных целей, удовлетворенность результатами, общественное признание. При этом успешный предприниматель не будет рисковать, то есть пребывать в состоянии неопределенности. К тому же поднимается вопрос самоактуализации [10, с. 169], максимального раскрытия того, что в человеке заложено от природы, а также самопонимания [10, с. 174], - чувствительности человека к своим желаниям и их степени развитости в рамках описания характеристик удачного бизнесмена.

Касательно самих особенностей успешного предпринимателя как будущего наставника следует обратить внимание на три ключевые характеристики: образ «хозяина своей жизни», осмысленность и жизнестойкость. Чтобы быть *хозяином своей жизни*, бизнесмену необходимо обладать «интервальным локусом», уметь управлять обстоятельствами и своими эмоциями, делегировать задачи, а также самокритично подходить к собственным действиям, не перекладывая вину на других в случае неудачи. Также имеется в виду, что он должен быть независимым, самодостаточным, восприниматься за «своего» в любой среде и др. В свою очередь, под *осмысленностью* подразумевается, что предприниматель осознает свои цели, является их достигателем. Он может оценить, проанализировать проделанные им шаги на прошлых этапах, при этом постоянно устремляясь только вперед. А

жизнестойкость выражается в способности предпринимателя быстро адаптироваться к изменяющимся событиям, умении быть гибким и действовать ситуативно. В добавление к его личностным качествам, следует заметить, что успешный бизнесмен способен к эмпатии, работает эффективно как сам, так и в команде, берет на себя лидерские позиции и активен в общении [10, с. 126-184,185-186,192].

В результате ознакомления с основными характеристиками успешного предпринимателя по работе Э.З. Омарова, можно убедиться в том, что в наставничестве большую роль отводят адаптивности акторов-наставников, их способности к активному социальному и конструктивному взаимодействию, а также их мотивации в контексте целеустремленности, результативности и сфокусированности на решениях. Тем временем, необходимо понимать, что под наставником кроется не только сам предприниматель, его профессиональная деятельность, но и психологические качества, в частности образ настоящего лидера, способного своей организацией «учебного» процесса и настроен эффективно транслировать информацию, и как результат обеспечить освоение подопечным навыками. Примечательно, что данный ракурс наставничества рассматривался на Петербургском экономическом форуме в 2022 г. В рамках сессии «Лидеры мнений нового времени» поднимался вопрос о том, какими качествами обладают лидеры, как выявить настоящих лидеров, как выявить лидеров технологического предпринимательства и др. В ходе дискуссии отечественные и иностранные эксперты поделились своим мнением и выявили, что настоящий лидер должен обладать как минимум четырьмя важными качествами: умением расставлять приоритеты; умением подчиняться команде, так как иногда коллективный разум выше разума предпринимателя, а также команда имеет возможность посмотреть со стороны на принимаемые решения; быть лояльным к системе, в которой работает предприниматель, то

есть служить данной системе; иметь низкую толерантность к существующим правилам и нормам.

Прокомментируем последнее качество: низкая толерантность не означает девиантное поведение. Однако, не все правила и нормы способны эффективно работать в быстро развивающемся мире, потому предприниматели являются гарантом возможности корректировать данные аспекты. Однако важно учитывать тот факт, что лидер не просто критикует существующие нормы, но и предлагает варианты, как можно улучшить систему. Также, эксперты высказали свое мнение по поводу работы непосредственно наставников-лидеров, ведь они могут не только помогать, но и вредить начинающим специалистам. Однако Омаров высказал мнение, что «наставник должен воспитать такого эксперта, у которого он смог бы научиться» [11]. В данном контексте лидер рассматривается не просто как эксперт, но и как человек, который постоянно обучается новым компетенциям и способен на равных смотреть на своего подопечного.

Мотивация бизнес-наставников

В продолжение о качествах наставника, нельзя не обратиться к изучению его мотивации. Подразумевается некоторое побуждение к действию, и динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность организованность, активность и устойчивость, а также способность человека через труд удовлетворять свои материальные потребности [10, с. 151]. Данные социального опроса по изучению качества работы образовательных организаций с молодыми педагогами кафедры педагогики и андрагогики СПб АППО по заказу Комитета по образованию Санкт-Петербурга в 2017-2018 гг. показали, что для респондентов наибольший вес имеют: систематичность работы, сопровождение молодых педагогов в демонстрации ими профессиональных достижений. Также

немаловажным для наставников пунктом является раскрытие смыслов педагогической деятельности как мотивации к ней. Несмотря на то, что по опросам более 50% респондентов выбрали работу наставником, исходя из собственного желания, остаются 33% тех, кто либо был назначен на должность наставника, либо согласился в расчете на будущие преимущества в работе. Учитывая тот факт, что лишь 23% опрошенных получали материальную выгоду, вопрос мотивации наставников стоит крайне остро.

Мотивацией для наставников или учителей могут выступать как экономические, так и неэкономические факторы. Например, благодарность, ощущение полезности и ценности, помощь окружающим и служба на благо общества. Если для внедрения экономических факторов необходим бюджет, то для неэкономических факторов необходима культурная совокупность принципов и ценностей, которые будут являться внутренней мотивацией для наставников. При реализации ряда комплексных мер по формированию культуры наставничества в обществе важны мотивация учителей и благодарные выпускники, которые в будущем могут стать наставниками. Этой системе необходимо функционировать снизу вверх. Подопечные получают отдачу от наставников, а потом сами могут делиться знаниями и навыками с молодыми подопечными.

Виды и модели наставничества

Изучив мотивацию наставничества, необходимо также определить виды и модели наставничества. Это способствует пониманию того, каким образом сформировать работу подопечного и наставника для наиболее эффективной коммуникации.

Выделяют следующие виды наставничества:

- *формальное* представляет собой юридически закрепленный процесс, в данном случае, обязанности каждого агента наставничества прописаны в определенном договоре;

- *неформальное* наставничество характеризуется возможностью самостоятельного выбора наставника в зависимости от личных и профессиональных ожиданий. Основной ориентир данного соглашения - позитивные взаимоотношения и симпатия.

На данный момент исследователи также смогли выделить три различных типа наставничества, которые характеризуют роль наставника во взаимоотношениях. *Квалификационный* тип наставничества. Наставник раскрывается как учитель. Ему необходимо корректировать и исправлять работы наставляемого, в то время как подопечный должен четко выполнять все инструкции и требования.

Социальный тип наставничества. Наставник раскрывается как психолог, модератор и консультант. Его основная задача помогать подопечному преодолевать трудности. *Корпоративный* тип наставничества. Данный тип предоставляет возможность выступать наставнику как единичным субъектом, так и коллективным. Задача наставника сопровождать начинающего специалиста, подсказывать, делиться собственным опытом.

Как и при любой организации обучения, необходимо предусмотреть оценку его эффективности. Традиционно для оценки эффективности наставничества выделяют следующие аспекты: степень достижения цели наставничества, объект оценки (наставляемый и наставник), изменения в управленческой среде, оценка поэтапной работы. Проанализировав данные аспекты, можно переходить к выбору модели наставничества. В нашей работе мы выбрали 5 чаще всего используемых за границей моделей, а точнее:

1) *традиционное* наставничество «один на один». Данная модель представляет собой закрепление более опытного специалиста за начинающим специалистом на протяжении определенного времени (это может быть 3, 6, 9, 12 или 24 месяцев).

2) *Групповое* наставничество

характеризует работу одного наставника с группой. Чаще всего группы до 10 человек организуют из начинающих специалистов одного уровня.

3) *Командное* наставничество предоставляет возможность работать одному подопечному с группой более опытных специалистов, либо же группе начинающих с группой наставников.

4) *Ситуационное* наставничество. Наставник в таком случае выступает в роли консультанта, к которому подопечный может обратиться при возникновении трудностей. Данная модель наставничества не подразумевает постоянной работы с наставником, а исключительно по необходимости.

5) *Виртуальное* наставничество. С начала пандемии данный тип наставничества приобрел особую популярность. Виртуальное наставничество позволяет выбрать наставника без привязки к месту, используя информационно-коммуникационные технологии.

Сравнительный анализ отечественных и зарубежных практик наставничества

Далее на основе материалов Национального ресурсного центра наставничества «Ментори» [12] и общественной организации «ОПОРА РОССИИ» представлены примеры применения наставничества в России и за рубежом.

Отечественный опыт

- *Деятельность комитета по молодежному предпринимательству «ОПОРА РОССИИ» при председательстве А.В. ШUTOVA.* Комитет занимается мониторингом предпринимательской активности, пропагандой и вовлечением в предпринимательскую деятельность [13].

- *Деятельность комитета по предпринимательскому образованию «ОПОРА РОССИИ» при председательстве Е.В. Ляпуновой с ее заместителем А.В. Данилиной А.В.* [14]. В рамках комитета рассматривается применение различных практик по вовлечению молодых предпринимателей в бизнес по регионам

РФ, в том числе с помощью механизма наставничества.

- *Деятельность бизнес-ассоциаций (региональные отделения «ОПОРА РОССИИ», Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП)).* В частности, в Мурманской области проводился круглый стол совместно с членами регионального отделения РСПП, в рамках которого обсуждалось создания наставничества как отдельного самостоятельного института [15].

- *Проект «WorldSkills Russia»* – это программа ранней профориентации, профессиональной подготовки обучающихся и соревнований обучающихся в профессиональном мастерстве.

- *Проект Фонда «Сколково» и Агентства стратегических инициатив (АСИ) «Академия наставников»* создан для подготовки, расширения базы наставников для школьных и студенческих проектов. Задача проекта заключается в способствовании «развитию технического творчества и проектной работы, включение молодежи в перспективные технологические направления и позитивное изменение окружающей действительности» [16].

- *В рамках Кружкового движения НТИ (Национальной технологической инициативы)* формируются группы «единомышленников из технологических предпринимателей, представителей ведущих университетов и исследовательских центров, крупных деловых объединений России, институтов развития, экспертных и профессиональных сообществ, а также заинтересованных органов исполнительной власти. При этом НТИ формирует новые и усиливает действующие программы поддержки научно-технологического развития, обеспечивая формирование и трансляцию запросов со стороны потенциальных лидеров новых рынков в систему государственного управления» [17].

- Проект «Молодая энергия», который реализовывался с 2013 по 2019 г. в рамках Концепции опережающего развития кадрового потенциала «РусГидро». Программа проводилась с целью социально-профессиональной адаптации детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей. Она была удостоена победы в номинации «За развитие кадрового потенциала» конкурса РСПП «Лидеры российского бизнеса: динамика и ответственность» в 2016 г., дипломом лучшей практики профориентации и профессионализации детей-сирот в России, победы в конкурсах «Хрустальная пирамида», «Создавая будущее», «Чемпионы добрых дел» и в Национальной программе «Лучшие социальные проекты России». В конце января 2018 г. компания презентовала данный проект заместителю Председателя Правительства РФ О.Ю. Голодец среди практик, которые могут быть рекомендованы к дальнейшему распространению в российских организациях.

- Проект «Кадры будущего для регионов» от АСИ, действовавший в 2018-2019 гг. Программа предназначена для детей от 14 до 17 лет. В ходе ее реализации ребята приобретают возможность испытать себя в различных отраслях экономики, поработать на основных региональных предприятиях, а также пройти стажировки на производстве [18].

- На Петербургском экономическом форуме 2022 г. в рамках сессии «ОПОРЫ РОССИИ» «Образование и трансфер технологий: кластеры, вузы, МСП» [19] генеральный директор АНО «Национальное агентство развития квалификаций», старший директор по инновационной политике НИУ ВШЭ А.Е. Шадрин отметил, что в контексте технологического предпринимательства одной из российских практик менторства является проект «Московский инновационный кластер», который представляет собой площадку по внедрению «инноваций и развитию кооперации между крупными

корпорациями, промышленностью, МСП, образовательными и научными организациями, институтами развития и городом» [20]. В целом, спикер отметил, что практики предпринимательского образования, в том числе и менторства, должны носить как академический, так и прикладной характеры.

- Российская кластерная обсерватория НИУ ВШЭ представляет собой «научно-методический, аналитический и консалтинговый центр в области региональной, инновационной, промышленной и кластерной политики, лидирует в области специализированного обучения команд кластеров» [21].

- Деятельность национального ресурсного центра наставничества «Ментори».

- Акселерационные программы.

- Бизнес-тренинги, коуч-курсы. *Зарубежные практики наставничества*

- Великобритания: Проект MBF в Будмутском технологическом колледже, который проводился с 2009 по 2010 г. Особенность реализации заключается в самих участниках процесса наставления. В данном кейсе студенты могут выступать и наставниками, и подопечными, то есть их процесс научения основывается на горизонтальной, преимущественно неформальной, дружеской связи, которая подкрепляется двойственной функцией акторов.

- Израиль: программа позитивного вмешательства «Youth Futures» проводилась в 2013 г.. Миссия проекта – привлечение молодых людей в различные сферы деятельности, в том числе, в бизнес. Изначально программа была разработана в Великобритании, а затем была запущена по всему миру.

- США: программа наставничества штата Орегон (Oregon Mentoring Program - OMP), проводившаяся с 2008 по 2019 г. и др.

В данной статье, в первую очередь, был выстроен ориентир на российские практики и, в связи с этим, был сделан

акцент именно на отечественные способы имплементации наставничества в расширение предпринимательских кадров. При сопоставлении вышеперечисленных программ следует обратить внимание на следующие обстоятельства. Во-первых, большинство наставнических практик в России в сфере бизнеса реализуется в результате отдельных инициатив предпринимателей или чаще всего через различные бизнес-ассоциации и общественные организации. А, в свою очередь, за рубежом основной платформой для проведения подобных мероприятий выступают колледжи и иные учебные учреждения. Этот факт также был отмечен на Петербургском экономическом форуме 2022 г. в рамках сессии «ОПОРЫ РОССИИ» «Образование и трансфер технологий: кластеры, вузы, МСП», где модератором был С.Р. Борисов. Сергей Ренатович заострил внимание на том, что сегодняшним российским предпринимателям необходимо «всё больше и больше входить в студенческую аудиторию» [19], тем самым отклоняя устоявшийся подход высших учебных заведений о сегрегации учебы в университете и бизнес-образования. По словам профессора НИУ ВШЭ, приглашение бизнесменов в ВУЗы может быть ценно с той точки зрения, что предприниматель выступает не просто человеком, который ведет собственное дело, но и тем, кто способен привнести новые идеи, поделиться знаниями и опытом, как со студентами, так и с академическими наставниками. То есть в данном кейсе наставничество может быть направлено сразу на нескольких объектов, что в конечном итоге приведет к взаимообогащению всех участников рассматриваемого учебного процесса. Примечательно, что не только российским университетам следует, так сказать, «приоткрыть свои двери» представителям бизнес-сообщества, но и они сами должны проявлять инициативу по внедрению в «молодую образовательную среду» [19]. А.Е. Шадрин сделал акцент на том, что в целом нужно задуматься не только о

взаимоотношениях между высшими учебными заведениями и бизнесменами, но и о «цепочках» с другими игроками (поставщиками/потребителями/организациями) той или иной отрасли.

Во-вторых, относительно самих участников рассмотренных мероприятий следует подчеркнуть, что в России распространен вертикальный подход к иерархии между акторами. Имеется в виду, что в основном, программы направлены на привлечение школьников, и/или студентов посредством их коммуникации, тесного профессионального взаимодействия с экспертами намного старше их по возрасту и выше их по статусу, в частности учителями, тьюторами и т.д. В то же время в зарубежной практике встречаются проекты, которые способствуют горизонтальному отношению между участниками, в частности между студентами.

В-третьих, можно сделать акцент на том, что и у российского, и у зарубежного направлений виден упор всех этих программ по наставничеству на восполнение кадров в социально-экономической структуре, тем самым не только решая проблему занятости населения, но и привлекая больше внимания к социальной сфере жизни граждан в целом.

Заключение

Данная статья — это один из подготовительных этапов по осуществлению оценки распространенности применения и эффективности механизма наставничества как одного из методов привлечения молодежи в МСП в России. Тем не менее, была предпринята попытка отметить ключевые, по нашему мнению, тенденции и направления формирования этой структуры в России для молодежного малого и среднего предпринимательства. *Во-первых*, следует отметить, что само появление взаимоотношений наставника с подопечным в бизнес-сфере обусловлено пересечением двух практических задач: обеспечить развитие национальной экономики и поддержать, сохранить

инновационность рынка за счет продолжительного (lifelong learning) обучения людей предпринимательскому делу посредством образовательных программ, в том числе, путем механизма наставничества. *Во-вторых*, несмотря на то, что всё большую значимость приобретают такие потенциальные конкуренты классическому понятию «наставничество», как менторинг, коучинг, тьюторинг, баддинг и шедоунг, в России по-прежнему наиболее действенным способом остается метод, основанный на формальной (деловой), иерархической (по статусу/возрасту/опыту и т.п.) модели взаимоотношений между «инструктором» и обучающимся, - наставничество. *В-третьих*, наставничество, а также иные программы для молодых российских предпринимателей и развития их предпринимательских компетенций больше реализуются в рамках деятельности различных коммерческих и некоммерческих бизнес-ассоциаций, общественных организаций, чем на базе высших учебных заведений. *В-четвертых*, чтобы быть успешным бизнес-наставником необходимо уметь быстро адаптироваться к изменениям, быть «хозяином жизни», то есть управлять своими эмоциями, уметь делегировать задачи, а также стать «достигатором», - понимать свои цели и уверенно идти к ним. *Наконец* было выявлено, что во многом развитие метода наставничества зависит от того, насколько широко распространен данный способ научения в среде. Так, ранее мы уже упоминали о проблеме, связанной с тем, что для повышения эффективности наставничества в молодежном МСП в России необходимо расширить круг площадок реализации данных мероприятий и привлечь еще больше успешных предпринимателей к участию в них в качестве «учителя» (наставника).

Перспективы исследования наставничества в молодежном МСП в России

Для дальнейшего изучения системы наставничества в молодежном МСП в

России можно построить следующие векторы исследования. С одной стороны, следует рассмотреть систему наставничества, с позиции различных эмпирических объектов - категорий людей в бизнес-сфере. Так, предполагается провести опрос среди разных целевых групп. С помощью их мнений предполагается понять, с какими неблагоприятными обстоятельствами сталкиваются юные предприниматели, а также выявить причины отказа молодежи от идеи старта собственного предприятия. В продолжение можно выявить роль наставника в данных вопросах, а также описать это со стороны людей, которые *обращаются к наставнику*, и со стороны тех, кто сам *является наставником*. С другой стороны, можно раскрыть структуру наставничества в зависимости от платформы, на которой она реализуется. В частности, провести сравнительный анализ университета как базы для применения механизма наставничества и тех же общественных организаций, бизнес-ассоциаций, проводящих свои локальные мероприятия. В этом случае можно попытаться объяснить, *«где»* лучше удастся привлечь студентов, то есть какой *«социальный институт»*, канал коммуникаций может сильнее повлиять на решение молодежи начать вести собственный бизнес, эффективнее заинтересовать представителей юного поколения войти в бизнес-сферу. С учетом проанализированных материалов по составлению эффективной системы наставничества в дальнейшем стоит попробовать самостоятельно составить курс/программу по наставничеству совместно с различными как столичными, так и региональными учебными заведениями, общественными организациями и индивидуальными предпринимателями.

Список использованной литературы и источников

1. Концепция построения и развития экосистемы молодежного предпринимательства в системе высшего

образования // Министерство науки и высшего образования РФ URL: <https://vk.com/@nsofinuniver-koncepciya-postroeniya-i-razvitiya-ekosistemy-molodezhnogo-p> (Дата обращения: 14.05.2022)

2. История развития предпринимательства. Портал «studme.org». [Электронные ресурсы] URL: https://studme.org/1529052721700/ekonomika/istoriya_razvitiya_predprinimatelstva (Дата обращения: 13.05.2022)

3. Душенькина Е.А. Экономика предприятия: конспект лекций. [Электронное издание] // Эксмо. 2009. URL: <https://docplayer.com/31570753-Elena-alekseevna-dushenkina-ekonomika-predpriyatiya-konspekt-lekciy.html> (Дата обращения: 11.05.2022)

4. Неформальное обучение предпринимательству в России: классификация и сравнение с мировым опытом / П.С. Сорокин, Ю.А. Вятская, А.Б. Повалко. М.: НИУ ВШЭ, 2021. — 52 с.

5. ФОМ. Престиж профессии учителя URL: <https://fom.ru/Nauka-i-obrazovanie/14464> (Дата обращения: 03.03.2022)

6. Семенова В.В., Сухаревская И.А. История возникновения тьюторского сопровождения как педагогического феномена // Концепт. 2019. №V6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoriya-vozniknoveniya-tyutorskogo-soprovozhdeniya-kak-pedagogicheskogo-fenomena> (Дата обращения: 12.05.2022).

7. Чуланова О.Л. Возможности и риски наставничества и баддинга как методов обучения и развития персонала // Материалы Афанасьевских чтений. 2018. №1 (22). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnosti-i-riski-nastavnichestva-i-baddinga-kak-metodov-obucheniya-i-razvitiya-personala> (Дата обращения: 02.05.2022).

8. Шаталова-Давыдова, Д. А. Применение метода Job Shadowing в адаптации молодого специалиста // Молодой ученый. 2019. № 46 (284). С. 368-370. URL:

<https://moluch.ru/archive/284/63910/>

(Дата обращения: 12.05.2022)

9. Ворон И.А. Наставничество: слияние теории и практики. [Электронные ресурсы] URL: <https://www.gramota.net/materials/1/2009/4-1/16.html> (Дата обращения: 10.03.2022)

10. Омаров Э.З. Кустари и рокфеллеры // Литмир, 2015. URL: <https://www.litmir.me/br/?b=266192&p=1> (Дата обращения: 11.05.2022)

11. Запись трансляции сессии «ОПОРЫ РОССИИ» на ПМЭФ-2022 «Лидеры мнений нового времени» // Официальный портал Пространство доверия Фонда «Росконгресс» URL: <https://roscongress.org/sessions/spief-smelidery-mneniy-novogo-vremeni/translation/> (Дата обращения: 29.06.2022)

12. Национальный ресурсный центр наставничества. Анализ лучших мировых практик наставничества. URL: https://center-prof38.ru/sites/default/files/one_click/analiz_luchshih_mirovyh_praktik_nastavnichestva_.pdf (Дата обращения: 11.05.2022)

13. Комитет по молодежному предпринимательству «ОПОРА РОССИИ». Официальный портал «ОПОРА РОССИИ» URL: <https://mosopora.ru/komitety/komitet-po-molodezhnomu-predprinimatelstvu.html> (Дата обращения: 27.04.2022)

14. Комитет по предпринимательскому образованию «ОПОРА РОССИИ». Официальный портал «ОПОРА РОССИИ» URL: <https://opora.ru/committees-and-commissions/komitety/predprinimatelskomu-obrazovaniyu/o-komitete-113/> (Дата обращения: 29.04.2022)

15. Наставничество должно стать самостоятельным социальным институтом. Официальный портал Российского союза промышленников и предпринимателей. URL: <https://rspp.ru/events/news/nastavnichestvo-dolzno-stat-samostoyatelnymsotsialnym-institutom/> (Дата обращения: 28.04.2022)

16. Официальный портал «Академия наставников» URL:

<https://academy.sk.ru/about-us> (Дата обращения: 28.04.2022)

17. Официальный портал НТИ.
URL:

<https://kruzhok.org/iniciativy/post/nacionalnaya-tehnologicheskaya-iniciativa> (Дата обращения: 29.04.2022)

18. Кадры будущего для регионов. Официальный портал АСИ.
URL:

https://asi.ru/leaders/initiatives/education_leaders/futurestaff/ (Дата обращения: 30.04.2022)

19. Запись трансляции сессии «ОПОРЫ РОССИИ» на ПМЭФ-2022 «Образование и трансфер технологий: кластеры, вузы, МСП». Официальный

портал Пространство доверия Фонда «Росконгресс» URL:

<https://roscongress.org/sessions/spief-sme-obrazovanie-i-transfer-tekhnologiy-klastery-vuzy-msp/translation/#> (Дата обращения: 29.06.2022)

20. Официальный портал Московского инновационного кластера.
URL:

<https://i.moscow/?ysclid=I51d8ddw7j902770550> (Дата обращения: 30.06.2022)

21. Официальный портал Российской кластерной обсерватории НИУ ВШЭ URL:

<https://cluster.hse.ru/?ysclid=I51d3372hb982840142> (Дата обращения: 30.06.2022)

MENTORING IN YOUTH SMES IN RUSSIA: FEATURES AND EFFECTIVENESS

Sergey Borisov - Chairman of the Board of Trustees of the All-Russian Public Organization of Small and Medium-sized Enterprises "OPORA RUSSIA"; Professor Department of the Theory and Practice of Business-Government Interaction of the National Research University Higher School of Economics.

Veronika Novikova - trainee-researcher at the Centre for Vocational Education and Skills Development; 1st -year student of the educational program "Foreign Languages and Intercultural Communication», faculty of Human Science of the National Research University Higher School of Economics; email: vdnovikova@edu.hse.ru

Anna Yurgelas - trainee-researcher at the Research and Study Laboratory for Studies in Business Communications; 2nd-year student of the educational program "Sociology", faculty of Social Science of the Higher School of Economics; email: ayurgelas@hse.ru

The proposed article presents the results of the students' project carried out within the framework of the university elective «GR in modern Russia: theory and practice» HSE University under the scientific direction of a member of the Department of Theory and Practice of Interaction between Business and Government Borisova S.R. On the basis of data published in the public domain, the authors try to describe the current mentoring system as one of the tools to involve young people in small-sized and medium-sized businesses in Russia. The authors consider the historical introduction of mentoring in the business sphere in Russia. The article studies the structure of mentoring as a process, its main stages and types common in the Russian Federation. In addition, a comparative analysis of domestic and foreign practices of business mentoring was carried out. The study identified the main trends in the implementation of mentoring in Russian youth SMEs today and described prospects for expanding its introduction on the basis of educational institutions and public organizations.

Key words:

Mentoring, coaching, shadowing, badding, system, mechanism, education, business education