Оглавление

[Введение. 2](#_Toc388799644)

[Глава 1. Менторство как составляющая часть процесса инкубирования инновационного проекта 6](#_Toc388799645)

[1.1. Процесс инкубирования инновационного проекта 6](#_Toc388799646)

[1.2. Менторство в развитии инновационного проекта 24](#_Toc388799647)

[1.3. Зарубежный опыт использования менторства в развитии инновационного проекта 34](#_Toc388799648)

[Глава 2. Определение алгоритма составления пула менторов 38](#_Toc388799649)

[2.1. Схема взаимодействия менторов, команд проектов и специалистов бизнес-инкубатора 38](#_Toc388799650)

[2.2. Описание основных этапов составления пула менторов 40](#_Toc388799651)

[2.3. Определение основных характеристик ментора 43](#_Toc388799652)

[Глава 3. Разработка критериев для формирования пула менторов в ГУ «Нижегородский инновационный бизнес-инкубатор». 66](#_Toc388799653)

[3.1. Особенности функционирования ГУ "НИБИ" 66](#_Toc388799654)

[3.2. Анализ результатов опроса резидентов ГУ "НИБИ" 71](#_Toc388799655)

[3.3. Портрет потенциального ментора ГУ "НИБИ" 84](#_Toc388799656)

[Заключение. 85](#_Toc388799657)

[Список литературы. 88](#_Toc388799658)

[Приложение. 92](#_Toc388799659)

# Введение.

**Многие начинающие предприниматели пытаются понять, что же необходимо для успешного развития проекта. Часто бывает недостаточно идеи, команды, финансирования, необходим опыт и знание рынка. Советы, связи, компетенции – то, что может предоставить опытный бизнес-ментор команде проекта, однако, пока Россия испытывает дефицит таких людей.**

Как отмечают эксперты, хорошего ментора российскому проекту найти сложнее, чем инвестиции. Успешных предпринимателей, построивших свои бизнесы и готовых делиться опытом не с экрана телевизора на широкую аудиторию, а тет-а-тет с конкретными инициаторами проектов единицы. Можно констатировать, что свойственный зрелым инновационным экосистемам принцип «поднялся сам — помоги подняться другому» и культура «благотворительности компетенций» в пользу начинающих предпринимателей пока не прижились в российском предпринимательском сообществе.

Между тем, недостаток компетенций среди «подрастающих» проектов становится все заметнее. Так, например, эксперты Фонда посевных инвестиций ОАО «Российская венчурная компания» (ОАО «РВК») говорят, что, многие проинвестированые ими проекты сейчас решают задачи рыночного позиционирования и выбора правильной ниши, и на этом этапе самая большая их потребность — заручиться помощью опытных менторов.[[1]](#footnote-2)

Идея «институализировать» менторское движение и сформировать правила игры уже вполне созрела среди участников российского инновационного сообщества. Этому свидетельствует некоторые факты, например, ОАО «РВК» намерена разработать специальную программу сертификации экспертов, а также наладить партнерство с Ассоциацией независимых директоров, которая, возможно, станет «поставщиком» менторов. [[2]](#footnote-3)В тоже время, Национальная ассоциация бизнес-ангелов (НАБА)  рассматривает возможность самостоятельного некоммерческого объединения менторов в России.[[3]](#footnote-4)

Все это доказывает актуальность выбранной темы. Однако стоит отметить, что до сих пор не было сделано больших шагов к формированию культуры менторства в российской экосистеме. Исследуемая в нами проблема имеет несколько аспектов, которые в той или иной степени освещаются в трудах как отечественных, так и зарубежных ученых. В ходе работы были проанализированы публикации журналов “Entrepreneur”, “USF Connect”, “Economic Development and Innovation”, “Harvard Business Review”, “Wharton”, а также российских исследователей О. Амуржуева, Н. Бутрюмовой, Э. Фиякселя, Х. Цукермана и других.

Тема менторства в развитии инновационного проекта широко освещается в зарубежных источниках. Сущность менторства и возможности его развития рассматривали такие авторы как Bradbury, Haggard, Lindholm, Schippers.

Также аспектам взаимодействия менторов и бизнеса посвящены работы таких авторов, как Jenkins C., Hyland P., Prinzel C., Raybold D.

Однако недостаточная изученность данных вопросов в российской литературе определила выбор темы магистерской диссертации, направление, цель и задачи исследовании и круг рассматриваемых в нем вопросов.

Объект исследования - система менторства инновационных проектов.

Предмет исследования - критерии отбора менторов.

Цель работы – разработать алгоритм формирования пула менторов для бизнес-инкубатора.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

1. Выявить роль менторства в системе инкубирования инновационных проектов;
2. Рассмотреть историю развития менторства в России и за рубежом;
3. Выявить достоинства и недостатки процесса менторства для ментора и для протеже;
4. Выявить критерии для алгоритма составления пула менторов;
5. Апробировать полученный алгоритм составления пула менторов на базе ГУ «Нижегородский инновационный бизнес-инкубатор».

В процессе разработки и написания магистерской диссертации использовались следующие методы исследований: анализ, моделирование, описание, полуструктурированное интервью, обобщение, синтез.

Научная новизна магистерской диссертации заключается в оптимизации зарубежных методик сотрудничества ментора и бизнеса для бизнес-инкубатора. Ранее алгоритм составления пула ментора на основе оценки критериев не использовался, как возможность стимулировать развитие инновационного проекта.

Практическая значимость данной работы заключается в том, что разработанный алгоритм составления пула менторов может быть применен для стимулирования развития проектов в любом бизнес-инкубаторе.

В работу включены следующие разделы: введение, три главы, заключение, список литературы, приложения.

Во введении обоснована актуальность темы и научная новизна, указаны цели и задачи, сформулирован объект и предмет, описаны методики исследования.

В первой главе анализируются и исследуются основные аспекты развития инновационного проекта, определяется потребность в менторстве и его место в процессе развития проекта. Обосновывается потребность в менторстве российских проектов, рассматриваются основные достоинства и недостатки взаимодействия ментора и протеже, анализируются различные программы взаимодействия наставника с инициаторами проекта.

Во второй главе предлагается структура формирования пула ментора для бизнес-инкубатора, анализируются критерии отбора ментора в зарубежных программах менторства, составляется структура интервью, список респондентов.

В третьей главе разработанный алгоритм составления пула менторов применяется на базе ГУ «Нижегородский инновационный бизнес-инкубатор». Для этого определяется необходимость такого внедрения и проводится полуструктурированное интервью с резидентами бизнес-инкубатора. Далее формулируются выводы, делается оценка проделанного диссертационного исследования.

# Глава 1. Менторство как составляющая часть процесса инкубирования инновационного проекта

## Процесс инкубирования инновационного проекта

Одно из приоритетных направлений развития Российской экономики – это становление малого инновационного бизнеса.

Рабочая группа европейской экономической комиссии ООН по развитию промышленности и предпринимательства выявила и рекомендовала правительствам стран практические меры, с точки зрения затрат, наиболее эффективно стимулирующие формирование условий, благоприятных для предпринимательской деятельности. Именно процесс бизнес-инкубирования рекомендуют как одну из наиболее действенных и эффективных возможностей поддержки предпринимательства. По определению Национальной ассоциации бизнес-инкубаторов США бизнес-инкубатор – это инструмент экономического развития, предназначенный для ускорения роста и успешной самореализации предпринимательских компаний посредством предоставления им комплекса ресурсов и услуг по поддержке коммерческой деятельности.[[4]](#footnote-5)

Правительство Российской Федерации создало программу развития инновационного предпринимательства, включающую создание венчурных фондов, государственную поддержку предприятий, ориентированных на экспорт, создание в регионах бизнес-инкубаторов и технопарков.

Любой инновационный проект проходит несколько стадий развития, где ему необходима поддержка, и в области финансирования, и в области создания нужной организационной инфраструктуры. Данная поддержка может быть как государственной, так и частной или государственно-частной. На рисунке 1 более подробно изображена структурная модель инновационного лифта, отражающая основные элементы инновационной инфраструктуры, ориентированные на МИП ранних стадий развития и основные задачи, которые они решают с целью ускорения инновационного процесса.[[5]](#footnote-6)

8

**Рисунок 1. - Структурная модель инновационного лифта**

**Законодательное обеспечение инновационной деятельности:**

Устранение правовых, административных, экономических и организационных препятствий в создании и развитии субъектов МИП

МИП на стадии «расширение»

**Консалтинговая и образовательная инфраструктура**:

* + Подготовка и переподготовка инженеров, конструкторов, ученых, управленцев и узких специалистов
	+ Образовательные, тренинговые и коучинговые программы, дополнительное образование
	+ Узконаправленный специфичный консалтинг МИП

**Информационная инфраструктура**:

* Площадки встреч инвесторов и инноваторов;
* Базы данных инвесторов, инновационных проектов и предприятий;
* Интерактивное общение участников инновационного процесса на Интернет-порталах;
* Открытость информации о рынках, исследованиях, тенденциях развития

НИИ, вузы, КБ и т.п.

МИП на стадии «ранний рост»

Посевные фонды, корпоративное венчурное инвестирование, бизнес-ангелы, гранты, 3F

Экспертиза проектов, генерирование новых знаний, передача прав на ИС МИП, создание spin-off компаний

Предоставление оборудования и

дополнительных услуг

Финансирование: долевое, безвозмездное

МИП на стадии «посев»

НИИ, вузы, КБ и т.п.

Бизнес-ангелы и их сети, корпоративное венчурное инвестирование, гранты, посевные фонды, венчурные фонды

Экспертиза проектов, генерирование новых знаний, передача прав на ИС МИП, технологический консалтинг

Предоставление офисных помещений,

консалтинга и дополнительных услуг

Финансирование: долевое, безвозмездное

МИП на стадии «старт»

Технопарки

Венчурные фонды, сети бизнес-ангелов, корпоративное венчурное инвестирование, банки

Экспертиза проектов, генерирование новых знаний, передача прав на ИС МИП, технологический консалтинг

Предоставление производственных и офисных помещений, консалтинга и дополнительных услуг

Финансирование: долевое, заемное

НИИ, вузы, КБ и т.п.

Бизнес-инкубаторы, ЦТТ и др.

НИИ, ЦКП, лаборатории вузов, ЦТТ, ЦП и др.

Организационная инфраструктура развития инновационного проекта зависит от стадии развития самой компании. Бизнес-инкубаторы чаще всего помогают в развитии компании на ранних стадиях: посев, старт и ранний рост.

Инновационный проект, находящийся на стадии посева или старта, нуждается в финансовом обеспечении деятельности, другими словами в инвестициях, у компании нет в достатке средств на аренду, оборудование или информационное обеспечение. Кроме того, средств недостаточно и на оплату квалифицированных специалистов в области юриспруденции, маркетинга, финансов, и других. У инициаторов проекта не хватает навыков предпринимательской деятельности. В силу того, что на данном этапе компания несет убытки и постоянно требует новые средства на научно-исследовательские работы и опытно-конструкторские разработки, положение у инновационных проектов особенно шаткое.

Решить многие из перечисленных выше проблем молодых компаний могут бизнес-инкубаторы, предоставляющие комплекс услуг и ресурсов. Это могут быть льготные условия аренды офисных помещений, различное необходимое оборудование, услуги консалтинга и т.д. Иными словами, бизнес-инкубаторы создают благоприятные условия для развития инновационных проектов. Более того, бизнес-инкубаторы помогают привлечь инвестора для развития бизнеса. [[6]](#footnote-7)

Таким образом, бизнес-инкубаторы являются организациями, ориентированными на ускорение роста и увеличение успеха запуска компаний на ранней стадии.

Стоит заметить, что в разных странах стратегии функционирования бизнес-инкубаторов отличаются. Некоторые из них расположены в реальном пространстве, чтобы иметь непосредственный физический контакт с компаниями, другие предоставляют свои услуги на виртуальной основе. И те, и другие имеют свои преимущества и успешно выполняют свои основные функции.

Многие из них имеют собственные средства для инвестирования, или возможность осуществить инвестирование с помощью средств других собственников. В бизнес-инкубаторе имеется доступ к таким услугам, как бухгалтерский учет или помощь юриста, не говоря уже о бесценном опыте в сфере коучинга и коммуникациях с другими представителями резидентов инкубатора.[[7]](#footnote-8)

В настоящее время, в России бизнес-инкубатор представляет инфраструктуру, оказывающую поддержку проекта на начальной стадии становления бизнеса. Этот этап с одной стороны, связан с вложениями в организацию рабочего пространства (доступ к оборудованию, льготная аренда помещений, консалтинговые услуги), а с другой стороны – с необходимостью определить рынки сбыта, грамотно продвигать продукт, проводить поиск партнеров и инвесторов. Основная цель бизнес-инкубаторов - это вырастить новые компании, оказать им помощь в начальный период их существования, когда они наиболее уязвимы.[[8]](#footnote-9)

Зарубежный опыт поддержки инновационных проектов показывает, что бизнес-инкубаторы осуществляют постоянный контроль состояния бизнеса и результатов деятельности проектов, оказывают им помощь и несут ответственность за их развитие. Специалисты бизнес-инкубаторов анализируют деятельность проектов и выявляют их потребности, если сам бизнес-инкубатор не может их удовлетворить, то есть возможность сообщить о них местным или региональным властям, чтобы данный вопрос решался на более высоком уровне. Также специалисты бизнес-инкубатора участвуют в организации мероприятий и программ местного, регионального, а, иногда, и международного масштаба, что позволяет проектам принимать в них участие, общаться с инвесторами напрямую, развивать различные навыки и, зачастую, более быстро находить ответ на интересующие их вопросы.

Во многих странах практикуется взаимодействие крупного и малого бизнеса. Например, в Швеции имеется опыт создания так называемых "внутренних" инкубаторов, которые создаются крупной компанией для стимулирования инноваций. В Финляндии развито сотрудничество бизнес-инкубаторов с действующими компаниями: инкубаторы содействуют формированию новых служб и субподрядных отношений в регионе и зачастую создаются именно на базе конкретного промышленного сектора. В Италии можно выделить заинтересованность крупных компаний в увеличении числа бизнес-инкубаторов. Целью является доступ к новым технологиям, разработанным в инкубаторе, а также отпочкование малых предприятий и переход в них части сотрудников.

В Северной Америке большинство бизнес-инкубаторов созданы при поддержке университетов, органов местного самоуправления или организациями, занимающимися экономическим развитием. То же самое можно сказать и об инкубаторах Великобритании, Австралии и других стран. Правительство Китая совместно с местными властями организовало более 400 бизнес-инкубаторов. Только в Шанхае находится более 30 инкубаторов, самый большой из которых обслуживает 300 компаний.[[9]](#footnote-10)

В целом, бизнес-инкубаторы являются эффективным инструментом создания малых компаний и рабочих мест, а также способствуют сотрудничеству промышленных предприятий и учебных заведений. Более того, бизнес-инкубаторы стимулируют коммерциализацию новых технологий и улучшают имидж региона, в котором они действуют.

Программа создания бизнес–инкубаторов в России реализуется относительно недавно. Практика их создания выявила, что и созданные, и создаваемые инкубаторы сталкиваются в процессе своей деятельности с целым рядом сходных проблем, разрешить которые не в состоянии из-за отсутствия опыта, навыков выращивания бизнеса и необходимых знаний. До 2010 года основная задача сводилась к непосредственному запуску бизнес-инкубаторов, налаживанию системы отбора проектов для их размещения на офисных площадях инкубатора и предоставлению стандартного набора услуг, таких как почтово-секретарское обеспечение и бухгалтерское сопровождение.[[10]](#footnote-11) Но как показала практика, этого не достаточно.

Проблемной зоной для бизнес-инкубирования являлся отбор проектов и компаний по составленным бизнес-планам. Резидентами инкубатора становились только те, компании, которые предоставили качественный бизнес-план. Этот критерий был некорректен и многие проекты с коммерческим потенциалом рынка, но не проработанным бизнес-планом не проходили отбор. Осознавая сделанные ошибки, представители Минэкономразвития России определили инфраструктурные требования, рекомендовали перечень услуг, которые инкубатор должен предоставлять, предложили критерии для отбора предпринимателей для размещения на площадях бизнес-инкубатора. Несмотря на сделанные изменения, остается много недоработанных вопросов, так, например, требования к Управляющей компании носят в основном рекомендательный характер; Управляющая компания не несет ответственность за «инкубирование» малых предприятий, находящихся под их вниманием; руководство и сотрудники Управляющей компании часто не имеют необходимых навыков, чтобы стимулировать развитие проекта и предлагают типовой набор услуг; многие управляющие компании не контролируют развитие проекта в рамках написанного бизнес-плана, а оставляют инициаторов и сотрудников самих справляться с встречающимися проблемами.

Между тем, основная задача российских бизнес-инкубаторов — создавать успешно работающие малые компании, либо реконструировать действующие с тем, чтобы, пройдя через программу поддержки, они обрели финансовую и организационную самостоятельность.[[11]](#footnote-12)

На данный момент, деятельность бизнес-инкубаторов России включает:

* поиск и отбор проектов;
* «инкубирование» проектов;
* выход проекта.

Более подробно схема отражена на рисунке 2.

Бизнес-инкубаторы помогают проектам на самых ранних стадиях их развития, что формирует их дальнейшие успехи или неудачи в бизнесе. В связи с этим компаниям должны оказываться профессиональные услуги в сфере консалтинга, предоставление всей необходимой информации не только о составлении бизнес-плана и маркетинговой стратегии, но и о возможностях развития на рынке и о современных тенденциях в их сфере деятельности.

Первый этап в деятельности бизнес-инкубатора заключается в поиске проектов и их отборе. Сложно с первого взгляда оценить все перспективы роста и риски реализации проекта, главную основу в выборе составляет бизнес-план компании, технология, опыт команды и презентация самого проекта. Безусловно, далеко не все бизнес-планы, которые подают для рассмотрения на принятие в бизнес-инкубатор, высокого качества. Более того, критерии оценки и отбора проектов в инкубатор не всегда однозначно можно трактовать, таким образом, процесс отбора проектов усложняется. Общее количество заявок, которые поступают в бизнес-инкубатор, часто составляет не слишком большую цифру. Таким образом, некоторые бизнес-инкубаторы, особенно в малых городах, принимают даже те проекты, которые не полностью соответствуют критериям.

Чтобы избежать подобных проблем в бизнес-инкубаторе, сотрудники которого действительно стремятся помочь развитию инновационных проектов, происходит оптимизация процесса поиска и отбора проектов на постоянной основе. Данный процесс заключается в систематической работе с потенциальными резидентами инкубатора.

**Рисунок 2. - Процесс инкубирования проектов**

**Стадии проекта**

**Бизнес-инкубатор**

**Партнеры**

**Зона свободного рынка**

**Стадия генерации
проекта**

**Информационное воздействие**

**Стадия «Посев»**

**Стадия**

***Start up***

**Предоставление офиса в аренду**

ВУЗы, НИИ

**Дальнейшее развитие компании**

**Стартовые и стратегические инвесторы
Крупные венчурные фонды**

 **«Творческий центр» - помощь в подготовке бизнес-планов**

**Содействие в поиске «посевных» инвестиций**

**Содействие в поиске персонала**

**Консалтинговые услуги**

**Обучение: теоретическое и практическое**

**Содействие в поиске инвесторов**

**Организация совместного участия**

**в выставках и других мероприятиях**

**Содействие в преодолении административных барьеров**

**Информационные услуги**

Кадровые агентства

Консалтинговые компании

Инновационные предприятия

Бизнес-ангелы

Венчурные фонды

Грантообразующие организации

Банки

Менторы

Процесс поиска проектов для размещения их в бизнес-инкубаторе может осуществляться несколькими способами, например:

15

* участие в выставках и тематических конференциях;
* размещение информации на собственном интернет-сайте и сайтах партнерских организаций;
* активное участие в мероприятиях партнерских организаций;
* презентация бизнес-инкубатора для целевых аудиторий (ВУЗы, НИИ, банки, крупные предприятия);
* реклама в СМИ.

Информация о проекте, который подал заявку на размещение в бизнес-инкубаторе, должна тщательно обрабатываться и записываться в специальную базу, чтобы в дальнейшем, доработав свой проект, его команда могла вновь обратиться к услугам данного бизнес-инкубатора.

Заявки, которые поступают в бизнес-инкубатор от потенциальных резидентов, должны отражать определенные критерии, которые определяет каждый инкубатор индивидуально. Однако есть основные критерии, наличие которых обязательно для каждого бизнес-инкубатора:

* возраст компании (определяется с моменты государственной регистрации компании до срока подачи заявки на размещение в бизнес-инкубаторе);
* вид деятельности проекта (проверка на соответствие специализации инкубатора). Бизнес-инкубатору целесообразнее размещать проекты своего профиля, в противном случае может возникнуть недопонимание, а иногда и грубые ошибки между сотрудниками инкубатора и резидентами.

Также необходимо отметить, что в бизнес-инкубатор не допускаются проекты, которые осуществляют следующие виды деятельности:

* + медицинские услуги;
	+ розничная/оптовая торговля;
	+ финансовые, страховые услуги;
	+ производство подакцизных товаров;
	+ строительство;
	+ услуги адвокатов, нотариат;
	+ бытовые услуги;
	+ добыча и реализация полезных ископаемых;
	+ общественное питание;
	+ операции с недвижимостью;
	+ игорный бизнес.

При объявлении отбора проектов на размещение в бизнес-инкубаторе извещение о проведении конкурса отправляют всем потенциальным резидентам, которые указаны в базе данных. Специалисты бизнес-инкубатора предоставляют консультации проектам по оформлению необходимой конкурсной документации и формированию бизнес – плана.

Непосредственно процесс отбора проектов осуществляется в соответствии с Положением о конкурсном отборе, которое утверждается учредителем бизнес-инкубатора – органом местного самоуправления.

 В состав конкурсной комиссии, как правило, входят: участники кредитно-финансового сектора, представителей действующего бизнеса, которые активно работают в приоритетных отраслях экономики региона, представители компаний в области управления бизнесом и маркетинговых компаний. Иными словами, представители тех организаций, которые в будущем смогут оказать помощь в развитии бизнеса малой компании и реализации бизнес-плана.

Второй этап инкубирования компаний должен начинаться с назначения консультанта проекта. Это необходимо для ознакомления команды проекта с самим бизнес-инкубатором, а также для консультаций в сфере управления и реализации бизнес-плана. Также консультант должен выяснить, какой перечень услуг необходим данной команде для реализации проекта, и предоставить необходимые сведения, чтобы команда проекта могла воспользоваться услугами специалистов бизнес-инкубатора. Если таковых специалистов нет в штате, необходимо направить силы на их поиск в сторонних организациях.

В начале работы с компанией, консультанту следует изучить качество бизнес-плана, в том числе финансовую стратегию, маркетинговую стратегию, слабые и сильные стороны бизнес-плана и оценить кадровый потенциал команды.

Основной целью второго этапа инкубирования проекта является формирование единого видения модели бизнеса малой компании. К концу второго периода, компания должна достигнуть определенных результатов.

Должна быть сформирована профессиональная команда, для этого необходимо разработать программы развития персонала, мотивационные механизмы для повышения заинтересованности в работе и удовлетворенности своей деятельности. Несомненно, система подбора и отбора персонала должна быть четко сформулирована и отлажена практически до автоматизма, что включает проведение маркетинговой деятельности в области персонала. Еще одним важным составляющим этапом в процессе формирования команды является прогнозирование новых рабочих мест с учетом расширения компании, без данного этапа компания не будет иметь своего развития даже при растущих экономических показателях.

Обеспечение инвестирования проекта на протяжении всей его деятельности также является основным результатом, достигаемым на втором этапе инкубирования. Необходимо рассмотреть и проработать возможность сотрудничества в сфере финансирования со многими организациями. Существует возможность сотрудничать с венчурными фондами и бизнес-ангелами, осуществлять стратегическое партнерство или воспользоваться банковскими кредитами. Следует принимать во внимание финансирование не только со стороны программ государственной поддержки на федеральном и региональном уровнях, но и международные финансовые организации и фонды. Также стоит принять во внимание финансирование за счет зарубежных инвесторов и за счет собственных средств участников компании. Все возможные варианты финансирования должны быть тщательно изучены, и составлена определенная система финансирования проекта до того времени, пока он не выйдет на окупаемость.

В процессе прохождения второго этапа инкубирования консультанты должны помочь компании выстроить взаимовыгодные отношения с поставщиками и потребителями. Также необходимо создать эффективную организационную структуру для распределения ответственности и обязанностей между существующими сотрудниками и теми, кого только планируют взять в штат. Для выполнения таких задач компания может обратиться за услугами к разным специалистам, либо воспользоваться возможностью сотрудничать с одним человеком, который способен охватить консультирование во всех интересующих вопросах – ментором.

Для бизнес-инкубаторов доступ к коучингу и наставникам является крупным конкурентным преимуществом. Тренеры и наставники гарантируют потенциальным резидентам не только качественно выполняемые услуги, но и максимальную целостность развития малого. Это дает предпринимателям и владельцам малого бизнеса возможность взаимодействовать с опытными профессионалами, которые знают отрасль и обладают ценными связями.

Извлечение уроков из успехов и неудач тех, кто столкнулся с подобными проблемами, может иметь неоценимое значение для начинающих предпринимателей. Исследования показали, что в тех случаях, когда малые предприятия используют программы наставничества, 70 % компаний существовали на рынке более пяти лет, что в два раза больше, чем компаний, работающих без ментора. Кроме того, рост малых предприятий, обратившихся к услугам ментора, был на 20% быстрее, чем тех, кто пренебрег такой возможностью.[[12]](#footnote-13)

Однако не каждой компании под силу сотрудничать с наставником. Для оптимизации возможностей, которые предоставляются при сотрудничестве с ментором, компании стоит понимать уровень своего развития и способность обучаться и двигаться вперед не только руководителя проекта, но и всей компании в целом.

Если сотрудники малой компании не имеют четкого представления о тех целях, которые хотят достичь, то помощь ментора будет не только не эффективной, но и приносить вред. Как успешный и амбициозный человек, наставник поставит собственную цель развития компании при отсутствии таковой у руководителя проекта. Это может привести к изменению вектора развития и полной смене концепции бизнеса.

Еще одним ключевым моментом во взаимодействии с ментором является способность принимать конструктивную критику. Становиться в оборонительную позицию или упорно цепляться за существующую практику деятельности, когда наставник предлагает критическую обратную связь, непродуктивно и может испортить отношения между наставником и подопечным. Быть восприимчивым к отрицательной обратной связи не так легко, но это может дать представление о тех областях, где компания может вырасти.

Как и в бизнесе, в процессе взаимоотношения с ментором необходимо держать собственные обещания. Это понятие включает не только выполнение согласованного плана, но и пунктуальность, аккуратность, а в некоторых случаях и настойчивость при встречах с наставником. Данное качество показывает приверженность и преданность руководителя проекта, а его отсутствие может привести за собой отрицательное отношение не только у наставника, но и у потенциальных партнеров и клиентов.

Не стоит сотрудничать с ментором, если руководитель проекта не обеспечивает выше перечисленные условия. Разрыв отношений с ментором может привести не только к трате времени, ресурсов и возможностей, но и к плохой репутации в бизнес-сообществе, на исправление которой потребуется многие годы, которые могли быть потрачены на успешное, хоть и медленное, развитие бизнеса.

Если же сотрудники компании обладают всеми качествами, необходимыми для сотрудничества, то менторство станет отличной возможностью повысить успех организации. Предпринимателям в инкубаторе необходимо в полной мере воспользоваться услугами наставничества, так как менторы обеспечивают руководство при принятии трудных решений или в поиске новых возможностей в дополнение к ценным отношениям, которые способствуют профессиональному росту.[[13]](#footnote-14)

Наличие документации основных бизнес-процессов компании также свидетельствует о том, что процесс инкубирования проходит должным образом. Иными словами, компания к концу прохождения второго этапа в бизнес-инкубаторе должна наладить свои производственные процессы.

Еще одним важным показателем развития компании на данном этапе является формирование эффективной маркетинговой стратегии. Для ее создания необходимо провести исследования конкурентной среды, проанализировать рыночную конъюнктуру, оценить эффективность уже существующей маркетинговой программы. После данных мероприятий необходимо обосновать и согласовать с консультантами маркетинговые стратегии и программы, что будет являться первым отборочным этапом в формировании эффективной маркетинговой стратегии. Необходимо помнить, что на протяжении всего процесса формирования и согласования стратегии должна осуществляться обратная связь с потребителями, выявление их мнений и предпочтений и учет их пожеланий в продукции компании. Логичным завершением формирования маркетинговой стратегии следует считать создание презентационных материалов компании на основе разработанных маркетинговых решений и соответствующих общей ее концепции.

Результаты второго этапа инкубирования компании работы должны быть максимально направлены на реализацию бизнес-плана проекта.

Выход малых компаний из инкубатора представляет собой три взаимосвязанных этапа: проведение маркетинговых исследований и анализ рынка; разработка бизнес-плана на краткосрочный период с учетом достигнутых в период инкубирования результатов, а также формирование комплекта документов на продукцию или услуги компании.

После окончания процесса инкубирования консультант вместе с руководителем проекта формируют отчет о проделанной работе компании и о достигнутых результатах. В данный отчет входят данные о выполнении бизнес-плана проекта и эффективности запланированных работ, количество израсходованных средств и общее финансовое положение компании. Также отмечаются достижения проекта, участие в выставках, ярмарках, награды и дипломы. Описывая команду, консультант отмечает численность и состав штата, организационная структура и распределение обязанностей. Обязательно отражается краткий анализ рынка и описание производственных процессов.

После выхода малой компании из бизнес-инкубатора, встает вопрос об ее приспособленности к существующему рынку и готовности к дальнейшему развитию. Даже в случае, если проект в процессе инкубирования обрел отличную сплоченную команду, понимает ситуацию на рынке, имеет грамотную стратегию развития во всех областях, возможность для развития такого проекта существует. Таким образом, встает необходимость в дальнейшем сопровождении малой компании, помощи в построении или расширении бизнеса и консультаций экспертов. Именно поэтому компаниям лучше начинать сотрудничество с ментором на этапе развития в бизнес-инкубаторе, так как и после выхода проекта наставники готовы оказывать помощь в развитии и делиться своими знаниями и умениями с руководителями малых компаний.

## Менторство в развитии инновационного проекта

Развитие инновационного проекта является сложной задачей и требует не только управленческих, но и технических навыков. Процесс освоения таких навыков невозможен без понимания, упорства, интуиции, творчества, сообразительности. Однако все эти качества формируются со временем, при получении определенного опыта, что, иногда, может занять многие годы.

Есть более быстрый, но не менее эффективный процесс получения опыта при реализации инновационного проекта, с помощью получения опыта от других людей. В современном бизнесе существует огромное множество людей, которые уже добились того, к чему начинающие предприниматели стремятся. Бизнес-сообщество готово предложить поддержку и консультации для инноваторов и развивающихся компаний. Все знания и навыки можно передать от более опытного участника отношений (ментора) к более юному (стажеру).[[14]](#footnote-15)

Роль ментора в предпринимательстве, и особенно, инновационном бизнесе, крайне важна. Английское слово «mentorship» в переводе на русский язык означает «наставничество». Часто предприниматели путают консультирование и коучинг с менторством. Отсюда происходят недопонимания и часто конфликтные ситуации, причиной которых являются необоснованные ожидания предпринимателей.

Функция бизнес консультанта сводится к анализу конкретной проблемы или вызовов и нахождение совместно с менеджерами и собственниками компании путей решения этих проблем. Консультанта приглашают, как правило, в двух случаях:

- когда нахождение путей решения каких-то проблем передается внешнему исполнителю в порядке аутсорсинга: это дешевле и быстрее;

- когда для выработки решений и стратегических задач требуются специальные знания и опыт, которыми компания не располагает.

Коуч, в буквальном смысле «тренер», приглашается в компанию для того, чтобы научить руководителей и персонал находить оптимальные решения в конкретных ситуациях, улучшать свои лидерские качества, быть креативными при определении стратегии бизнеса.

Роль ментора гораздо шире с точки зрения охвата проблем и продолжительности сотрудничества (рис. 3). Ментор – это наставник, который делится своим опытом управления бизнесом и проектами. Он предлагает свой взгляд, свою точку зрения на конкретную ситуацию, базируясь на предшествующем опыте.



**Рисунок 3. - Различие между менторством, коучингом и консалтингом.**

Взаимоотношения между предпринимателями (часто их называют «протеже») и менторами не есть в своей основе взаимоотношения между заказчиком и исполнителем, как это имеет место быть в случае консалтинга. Ментор и протеже - скорее партнеры, которые сотрудничают в целях передачи опыта и нахождения оптимальных бизнес решений. А ментор выполняет функцию наставника-путеводителя.

Соответственно представленным функциям и роли менторов, последние не несут ответственности за решения, принятие которых входит исключительно в компетенцию менеджеров компаний. Ментор подсказывает, делится своим опытом, предлагает свою точку зрения, но он не принимает решений, а потому не несет ответственности за их последствия. Это очень важное обстоятельство, которое предприниматели должны иметь в виду, когда приглашают к сотрудничеству менторов. [[15]](#footnote-16)

Последнее десятилетие менторство привлекает все большее внимание, появляется все больше литературы, посвященной этому вопросу, описанию процесса менторства и обсуждению всех потенциальных достоинств и недостатков данного явления.

Вячеслав Демин определяет ментора как человека, который имеет опыт работы с теми проблемами, с которыми сталкивается начинающий предприниматель в процессе создания своего бизнеса. Ментор должен не только иметь возможность и желание передавать свой опыт, но и уметь правильно донести тот имеющийся опыт до слушателя.

Стайн Д. отмечает, что способ взаимодействия с ментором отличается от подобного процесса взаимодействия с консультантом или инвестором, хотя и эти виды сотрудничества могут в дальнейшем развиться до стадии наставничества. Суть менторства описывается как сотрудничество с учителем, советником, образцом для подражания и другом.[[16]](#footnote-17)

Значимость отношений ментор-стажер рассматриваются в книге о нобелевских лауреатах, где отмечено, что такие отношения включают в себя приобретение норм и стандартов поведения, ценности и установки в работе, а также знания, навыки и связанные с определенными статусами и ролями модели поведения. Фактически, отношения ментора описываются как процесс, посредством которого стажер вводится в определенную культуру или субкультуру[[17]](#footnote-18).

Программы менторства впервые были организованны в расчетных домах в начале двадцатого века. Первые «Большие братья» были независимо созданы в Нью-Йорке и Цинциннате, в 1970-х кодах концепция менторства расширилась и стала включать корпоративное наставничество в крупных организациях, целью этого процесса было достижение сотрудниками успеха и прогресса. Менторство в бизнесе было рассмотрено Фридманом в 1992 году как критическая составляющая успеха в бизнесе. Фридман рассказал о ценности менторства и наставничества для среднестатистического человека.

У понятия «менторство» много определений, и для разных людей оно обозначает разные вещи. Хомич М. считает менторство своего рода стажировкой, где менее опытный человек учиться бизнесу. [[18]](#footnote-19)Грибов С. Понимает под менторством процесс, в котором наставник учит и направляет молодого специалиста в жизни[[19]](#footnote-20). Однако менторство включает в себя все эти и многие другие процессы. Наиболее точным определением менторства является определение, данное организацией «the Connecticut Mentoring Partnership»: менторство – это долгосрочные отношения между двумя и более людьми, где более опытный, старший участник оказывает помощь более юному в профессиональной сфере специалисту в реализации инновационного проекта.[[20]](#footnote-21)

Основная цель менторства - это передача опыта и знаний, необходимых для принятия обоснованных и креативных решений в областях конструирования, построения и развития бизнеса[[21]](#footnote-22).

Одно определение не может отразить все составляющие процесса менторства, поэтому целесообразно обратить более пристальное внимание на те функции, которые относятся к понятию менторства, и те, которые лишь приписывают ему.

Составляющие процесса менторства:

* Менторство является естественной частью развития начинающих предпринимателей, многие бизнесмены определяют более опытного наставника как источник поддержки и рекомендаций;
* Менторство является идеальной точкой опоры для решения многих проблем в начале реализации проекта;
* Менторство помогает начинающим предпринимателям не останавливаться на негативных аспектах их деятельности, а побуждает узнавать новые возможности для их преодоления, расширять свой кругозор и быстрее приспосабливаться к постоянно изменяющимся условиям бизнеса.

То, чем менторство не является:

* Менторство – это не панацея от всех проблем, наставник не обязан преодолевать все препятствия, он может просто помочь советом;
* Ментор не включает в себя роль родителя, социального работника или психолога, в основе процесса менторства лежат деловые отношения;
* Ментор не является источником подарков или кредитов, стажер должен относиться с уважением к тому времени, которое ему уделяют и не требовать дополнительных преференций.

Менторство в бизнесе может быть использовано на всех этапах жизненного цикла компании. Преимущества процесса менторства относятся не только к деятельности протеже, для самого ментора существует множество положительных моментов. Менторство предлагает возможности для развития личности, а также создание ряда конкурентных преимуществ, как для подопечного, так и для наставника. Оно помогает развивать бизнес путем улучшения его планирования, эффективности и производительности.

Выгоды, которые получает протеже:

* советы, поддержка и руководство, которые могут помочь улучшить навыки решения проблем и развить лидерские качества;
* возможность поделиться идеями и проблемами с наставником, который в свою очередь поможет принимать решения с большей уверенностью;
* перенять опыт профессионала
* улучшение своих ​​бизнес связей
* моральная поддержка от знающего человека
* знакомство с нужными людьми, ускоренное достижение целей.

Преимущества, которые получают наставники:

* улучшение коммуникационных и лидерских навыков;
* инструмент планирования преемственности;
* внесение своего вклада в экономическое развитие отрасли.

Наставник должен иметь сильные связи и умение слушать, он должен выступать в качестве советника, критика и консультанта. Ментор должен иметь возможность посвятить время, чтобы встретиться со своим подопечным. В идеале, подопечный должен вести отношения, инициируя встречи и определять повестку дня. Это помогает подопечному развивать важные организационные навыки.

Также должна обеспечиваться не только поддержка, но и вызов подопечным обратная связь должна быть справедливой, поддерживающей, вдохновляющей, но в тоже время жесткой и правдивой. Ментор помогает помочь разработать навыки решения проблем подопечного и улучшить его уверенность в себе, позволяя принимать свои собственные решения.[[22]](#footnote-23)

Процесс менторства уникален тем, что наставник не просто дает советы, но также является частью личных доверительных отношений между двумя людьми, где вопросы, советы, знания и обсуждение находятся в постоянном обоюдном перемещении. Предприниматели могут более эффективно использовать такой тип передачи знаний, чтобы построить и улучшить свой ​​бизнес, принимать более зрелые и правильные решения и добиваться большего успеха.

Когда люди думают о менторстве, они часто представляют старого консультанта, который дает совет молодому выскочке. Старший товарищ консультирует младшего, как ориентироваться в мире бизнеса, говорит, что ему нужно сделать, чтобы вырваться вперед. Но менторство сильно изменился за последние несколько десятилетий. Так же, как многие процессы в бизнесе, да и сам бизнес развивается, меняется и подход к наставничеству. Сейчас существует множество способов получить необходимые информацию и рекомендации.[[23]](#footnote-24)

Когда предприниматель развивает свой бизнес, ему необходимо пройти несколько шагов к осознанию потребности обратиться к совету ментора.

1. Принятие. Консультации другого человека легче принять, если забыть само слово «совет». Лучше думать о менторе, как о человеке, который улучшает мыслительные процессы, они становятся яснее, четче, опытнее.
2. Выбор. Лучше обратиться за советом к нескольким наставникам, один ментор улучшит протеже, но несколько менторов улучшат его с разных сторон. Если есть хорошая идея от ментора А, еще одна такая же хорошая от ментора В и третья, еще лучше идея от ментора С, то скорее всего, решением будет X. Это композиция из хороших идей от каждого из наставников плюс свой ​​собственный подход к решению. В любом случае, помощь, по крайней мере, пары наставников перевешивает мантру от одинокого гуру.
3. Опыт или возраст. В корпоративном жаргоне, менторы, как правило, старше и мудрее начинающих предпринимателей. Не стоит ограничиваться этим суждением, молодой, современный наставник может иметь набор навыков, отличающихся от навыков протеже, но они могут принести пользу. Кроме того, молодой ментор часто более гибкий и легче идет на контакт, чем его старшие коллеги.
4. "Химия". Люди, работающие вместе должны не только совпадать в интересах, но и понимать и принимать друг друга. В бизнесе всегда возникают споры, поэтому ментор и протеже должны совпадать не столько интересами в области знаний и деятельности, сколько на химическом уровне понимать друг друга, чтобы работать как команда. [[24]](#footnote-25)

Когда необходимость в менторе становится очевидной, следует подумать о том, как будет проходить совместная работа, необходимо рассмотреть, как менторы строят взаимоотношения со своими протеже. В первую очередь, необходимо понять идеальное видение компании, стремления протеже, его основные цели и мотивы. Только после этого можно понять, как правильно организовать отношения, вникнуть в проблемы компании, принимать ключевые бизнес-решения и наметить стратегии для достижения ключевых целей.[[25]](#footnote-26)

Статья в журнале Entrepreneur предлагает советы начинающим предпринимателям по выбору ментора.[[26]](#footnote-27)

1. Определите ваши потребности. Потребность в менторе может изменяться, пока строится и развивается бизнес. Не стоит сразу определять ментора, которого бы хотелось взять наставником. Определите, какие проблемы возникли, к примеру, с пониманием рынка, операций, поймите, готовы ли вы расширять бизнес или все еще планируете концепцию. Лучше всего составить список пожеланий для будущего наставника, это подскажет, какие навыки и поддержку, нужно получить к следующему шагу;
2. Найдите время, для поиска наставника. В бизнесе искать нужно не только клиентов, но и менторов, важно решить для себя каким должен быть ментор. Тот, кто сидит в офисе, думает о сотрудничестве с бизнес-сообществом и читает несколько тематических журналов в месяц или тот, кто знает рынок и может направить вас в правильном направлении;
3. Больше слушать, меньше говорить. Учитывая предпринимательский задор и заботу о своем бизнесе, иногда промолчать сложно, но чтобы найти нужного ментора необходимо его выслушать. Тех, кто не просто использует правильные слова, но и разбирается в сути проблемы, кому не безразлична концепция бизнеса, кто проявляет интерес и готов сотрудничать следует отнести к потенциально подходящим наставникам;
4. Будьте открытыми. Если на любые замечания сообщать, что такое мнение не интересно и не правильно, то наставники будут обходить вас стороной. Возможно, некоторые мнения и идеи не будут соответствовать ожиданиям, однако не стоит становиться жертвой собственного обмана. У бизнеса могут быть проблемы, а может и нет, но другая точка зрения всегда поможет лучше разобраться с ситуацией;
5. Будьте гибкими. Можно быть протеже в течение длительного времени и постепенно обучаться мастерству, но получить полезные навыки можно и от человека, который готов помогать лишь во второй половине дня каждого третьего вторника месяца. Если ментор доступен лишь очень недолгое время, то следует воспринимать все, что он говорит и советует, а лучше делать записи;
6. Помните о нетрадиционных наставниках. Некоторые наставники могут помочь и без их ведома через книги, семинары, выступления, телевизионные программ и в Интернете. Например, видео «Ted talks», или книги Ричарда Бренсона, или классические издания «Основы маркетинга» Котлера и «Бизнес в стиле фанк» Нордстрема и Риддерстрале.

## Зарубежный опыт использования менторства в развитии инновационного проекта

На данный момент существует множество программ менторства за рубежом, в работе были проанализированы многие из них, вследствие чего была составлена классификация программ менторства.

1. **Структурированная программа менторства**. Ведущие инкубаторы США (Entrepreneurial Mentor Corps[[27]](#footnote-28)) и Австралии (AIC[[28]](#footnote-29)) 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[[29]](#footnote-30)) и Азии (E. C. Digital Solution[[30]](#footnote-31)) 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).[[31]](#footnote-32)

В настоящий момент перспектива развития инновационного бизнеса является важным направлением для российской экономики. Зарубежная практика показывает, что можно использовать различные ресурсы для развития как процесса инкубирования, так и самих инновационных проектов. Одним из важнейших ресурсов является менторство. Зарубежный опыт взаимодействия менторов и команд проектов достаточно разнообразен, однако, в России такая практика большая редкость. Именно поэтому необходимость разработки системы менторства для России актуальна и сопряжена с решение следующих задач: четкое определение критериев для привлекаемых менторов, система мотивации, контроль взаимодействия и другое

Таким образом, в первой главе данной работы были рассмотрены основные понятия, связанные с развитием проекта, определены пути поддержки проекта на ранних стадиях. Дано определение бизнес-инкубатора, изучен зарубежный опыт работы бизнес-инкубаторов, рассмотрены европейские практики сотрудничества фирм и инкубаторов.

Рассмотрен опыт взаимодействия государства и бизнес-инкубаторов в Российской федерации, выявлены основные недостатки системы. Более подробно рассмотрен процесс инкубирования инновационных проектов в бизнес-инкубаторе.

Далее в работе было определено место, которое менторство занимает в процессе развития проекта и каким образом оно может повлиять на дальнейший успех команды данного бизнеса.

Также широко рассмотрено понятие менторства, функции, которые включает в себя это понятие и отличие его от схожих терминов «коучинг» и «консалтинг

В работе указаны преимущества менторства в развитии инновационного проекта как со стороны протеже, так и со стороны наставника.

Выгоды, которые получает протеже:

* советы, поддержка и руководство, которые могут помочь улучшить навыки решения проблем и развить лидерские качества;
* возможность поделиться идеями и проблемами с наставником, который в свою очередь поможет принимать решения с большей уверенностью;
* перенять опыт профессионала
* улучшение своих ​​бизнес связей
* моральная поддержка от знающего человека
* знакомство с нужными людьми, ускоренное достижение целей.

Преимущества, которые получают наставники:

* улучшение коммуникационных и лидерских навыков;
* инструмент планирования преемственности;
* внесение своего вклада в экономическое развитие в отрасли.

Также в работе поэтапно расписаны процесс определения потребности в менторе и подготовка к взаимодействию с ним.

В конце теоретической части были рассмотрены варианты воплощения менторских программ в зарубежном опыте. Все программы были структурированы в три основные группы.

# Глава 2. Определение алгоритма составления пула менторов

## Схема взаимодействия менторов, команд проектов и специалистов бизнес-инкубатора

Менторство - важнейший ресурс предпринимательства, особенно в проектах, базирующихся на инновациях. Это объясняется рядом причин. Среди них следует выделить тот факт, что большинство малых бизнесов инициируется и управляется на ранних стадиях специалистами, имеющими техническое образование и опыт. Обычно малые инновационные бизнесы создаются изобретателями и генераторами технологий, которые ставят своей целью монетизировать свои разработки и идеи.

 Вызов состоит в том, что эти специалисты не располагают в подавляющем числе случаев базисными знаниями в области управления и ведения бизнеса. Для многих из них такие понятия как бизнес модель, стоимостная оценка предложения, сегментация рынка, рыночная и технологическая валидация, целевой рынок и другие фундаментальные компоненты бизнеса являются неизвестными или малоизвестными категориями. Не говоря уже о таких важнейших величинах, как рыночная стоимость бизнеса, которая рассматривается частными инвесторами при принятии решений об инвестициях. Или корпоративная структура бизнеса, которой отводится важное место уже на самых ранних стадиях инновационных проектов.

Учитывая изложенные выше аргументы, становится понятным, почему менторство является одним из ключевых факторов, определяющих успешное развитие предпринимательских проектов. Имея в виду чрезвычайную важность малого бизнеса для развития экономики, создания рабочих мест и решения многих социальных задач, государственным организациям необходимо активно участвовать в создании и финансировании институтов менторства. Схема взаимодействия всех участников процесса изображена на рисунке 4.



**Рисунок 4. – Схема взаимодействия менторов, команд проектов и специалистов бизнес-инкубатора**

## Описание основных этапов составления пула менторов

Сам институт взаимодействия ментора и команды проекта лучше строить на основе финансирования из государственных источников, это дает возможность оказывать услуги предпринимателям на безвозмездной основе. Это очень важная стратегия, которая позволяет обеспечить доступность услуг, которые включают в себя следующие основные виды поддержки инновационных бизнесов:

- менторство – главное направление;

- тренинг;

- сотрудничество предпринимателей и частных инвесторов.

На начальной стадии после обращения владельца бизнеса за поддержкой следует определить уровень его знаний в области инновационного предпринимательства. Если предприниматель, будучи техническим специалистом, не располагает базисными знаниями в области управления, то в начале, ему может быть предложено пройти тренинг. На следующей стадии следует назначить ментора из числа группы экспертов, насчитывающей определенное число специалистов. Сочетание тренинга, коучинга и менторства позволяет быстро и достаточно эффективно помогать начинающим предпринимателям.

Исходя из роли и функций менторов, а также основываясь на исследовании, проведенном в данной работе нужно использовать специальные критерии подбора менторов.

После прохождения данных этапов необходимо составить своеобразный каталог менторов, где расписаны все критерии того или иного наставника, чтобы команда могла сама понять к какому ментору ей стоит обращаться. Управляющая компания должна контролировать процесс взаимодействия менторов и команд проектов, а также регулировать поток команд к менторам, чтобы стабилизировать его в зависимости от занятости ментора и пожеланий команд проектов. Более подробно алгоритм составления пула менторов изображен на рисунке 5.

**Рисунок 5. – Алгоритм составления пула менторов**

## Определение основных характеристик ментора

В процессе определения основных характеристик менторов нами были проанализированы зарубежные программы менторства, такие как Entrepreneurial Mentor Corps, AIC, SBMS, E. C. Digital Solution и другие, и были выбраны наиболее подходящие к российской действительности критерии оценки ментора.

Анализ критериев, которым ментор должен отвечать показал, что основные характеристики ментора при его принятии в различные программы инкубирования проектов охватывают семь основных областей:

1. образование;
2. опыт;
3. возраст;
4. количество консультаций;
5. степень вовлеченности в процесс;
6. статус ментора в настоящий момент;
7. результаты в бизнесе.

Каждая из выше названых характеристик имеет разные параметры. Поэтому мы определили возможные варианты для каждой из характеристик.

В критерии образование было выделено четыре основных варианта: экономическое, техническое, гуманитарное и нет высшего образования. Эти критерии важны при выборе ментора, потому что с одной стороны наставник должен обладать хорошими управленческими навыками, разбираться в ситуации на рынке данной отрасли, иметь базовые экономические знания и так далее.

Ментор должен давать инициатору проекта стимул для развития. Иван Песоченко, эксперт в создании сервисных интернет-продуктов говорит, что ментор должен быть таким, чтобы рядом с ним предприниматель чувствовал себя глупцом, опаздывающим, каким бы успешным он ни был в своей обыденной реальности.

Достаточно представить, что ментором стал очень богатый человек, владелец хороших офисов, домов, автомобилей и предприниматель входит в его окружение. Он будет чувствовать себя не комфортно. Поэтому он будет быстро стараться соответствовать тому новому окружению, которое дал ему ментор.

В настоящий момент существует вероятность того, что образование не имеет такого важного значения. Количество миллионеров растет, а вот их возраст, напротив, становится все меньше. В настоящее время в 24 года некоторые предприниматели уходят из бизнеса на заслуженный отдых, забирая с собой десятки и сотни миллионов долларов. Большинство из этих миллионеров построили компании связанные с ИТ, интернетом, по данным журнала Forbes самыми молодыми миллиардерами на данный момент являются Мэтт Муллинвег, 24 года – WordPress, Марк Цукерберг, 23 года - Facebook, Чад Харли, 31 год – YouTube и другие. Многие из них на момент начала бизнеса еще не окончили высшего учебного заведения, но это не помешало им построить успешное предприятие. Ученые психологи уже давно рассматривают проблему так называемого поколения Y. Суть ее заключается в том, что на сегодняшний день молодые люди часто слишком много ожидают от жизни, при этом, не пытаясь вложить определенные средства для достижения поставленных целей. Существует несколько проблем, связанных с этим, которые также можно спроектировать на инициаторов инновационных проектов.

Первая проблема заключается в том, что инициаторы инновационных проектов не желают довольствоваться просто процветающим и стабильным бизнесом. Им нужно иметь уникальную технологию, высокий доход, причем, чтобы все происходило быстро и без особых проблем. В статье про современное поколение это описывается как: «если поколение 50-х хотело жить Американской Мечтой, то поколение GYPSYs хочет жить своей собственной мечтой».[[32]](#footnote-33)

Конечно же, вся суть инновационного проекта и состоит в его уникальности, прорывных технологиях и высоком доходе. Но не стоит забывать и о том, что вместе со всеми этими положительными критериями инновационного проекта, его инициатору приходится сталкиваться и с большими рисками, с не готовностью рынка, с непониманием покупателей или невозможностью использовать на практике полученные технологии. Также стоит помнить о простом правиле, которое гласит, что лишь немногие инновационные проекты становятся успешными, еще меньшая их часть приносит крупный доход их хозяевам, большинство проектов угасает и уходит с рынка еще на ранних стадиях.

И именно это приводит нас ко второй проблеме, описанной в статье: предприниматели не начинают бизнес, если они не уверены, что они особенные и что их проект точно будет высокодоходным, единственным в своем роде, и сможет захватить весь рынок.

Пол Харви, профессор в Университете Нью-Гэмпшира, изучает ген «Y» и поколение GYPSYs долгое время. Он считает, что основным источником разочарований этих людей являются чрезмерно завышенные ожидания. Они не способны критично взглянуть на себя и свои способности, верят в свою особенность, поэтому они всегда в ожидании чуда, которое обязательно увидит в них истинный талант и приведет к успеху. GYPSYs всегда считают, что достойны большего, какую бы награду они ни получили. Тоже можно сказать и об инициаторах проектов, именно поэтому с ними достаточно сложно работать, ведь каждый считает свой проект уникальным, лучше, чем у остальных, но внятные объяснения на вопрос «почему?» могут дать лишь единицы. Это происходит потому, что вся их уверенность базируется на часто необоснованных похвалах и уверениях в особенности и превосходстве над другими.

Конечно, сравнить инновационные проекты один в один с реальностью в США довольно сложно, но и здесь присутствуют эти элементы. Наши родители росли и воспитывались в духе «партии и единости». Они знали, что если человек получил образование, то государство гарантировано обеспечит его работой, а потом и квартирой, если будет хорошо работать. Все было стабильно и прогнозировано — плановая экономика. Предприятия были обречены на стабильный рост, смысла в конкуренции не было, стабильная, приносящая определенный, хоть и небольшой доход, компания, считалась наилучшим достижением в жизни. Но после развала СССР все изменилось, и те, кто родились в 80-х годах 20-го столетия, уже видели себя совершенно по-другому: никакой стабильности, хватай, иди по головам, пока есть возможность. Как раз тогда начали появляться первые корпорации, которые получили сильный толчок к развитию благодаря нестабильности в экономической, политической и других сферах жизни общества. На них начали смотреть другие и хотеть повышения не зависимо от обстоятельств. Большинство предпринимателей того поколения не имели нужного образования, и учились всему по ходу ведения бизнеса.

Возможно, поэтому многие начинающие бизнесмены умоляют значение образования у их будущих наставников. Но не стоит забывать, что в современной ситуации ведение бизнеса также является определенной наукой, и ей также нужно обучаться. Как бы Россия не отставала от развитых государств, а скорее даже благодаря этому, специфика российского бизнеса такова, что ее очень сложно понять без определенной подготовки.

 Таким образом, экономические компетенции просто необходимы ментору в условиях современной экономики. С другой стороны, ментору необходимо обладать техническими навыками, а также навыками изобретения новых продуктов. Чаще всего наставники с техническим образованием могут оптимизировать процесс создания нового продукта. Часто от ментора требуется общее видение картины бизнеса, а также определение основных направлений деятельности, при этом команде необходимо развивать свои презентационные навыки, чтобы быть убедительными и лучше продвигать свой продукт на рынке.

Однако для некоторых резидентов бизнес-инкубатора образование не имеет особого значения, так как основной акцент они ставят на другие критерии.

Что касается критерия опыт, то он имеет полярные варианты. С точки зрения опыта ведения бизнеса полезным вариантом может быть как успешный, так и отрицательный опыт.

Успешный опыт ведения бизнеса характеризует ментора как грамотного стратега, эксперта рынка, показывает, что ментор способен довести дело до конца, что трудности не мешают развитию его бизнеса.

С точки зрения связей успех в развитии бизнеса означает наличие множество знакомств с людьми, которые вполне могут помочь в той или иной ситуации. Также успешный опыт ведения бизнеса может служить флагманом в трудных ситуациях, ведь наличие примера играет важную роль при достижении цели.

Однако иногда отрицательный опыт ведения бизнеса лучше, чем положительный. Неудачи в бизнесе показывают не столько плохие компетенции ментора, сколько трудные ситуации, с которыми ему пришлось столкнуться.

Неудача — важный дисциплинирующий фактор в бизнесе и карьере. Мысли о провалах и поражениях столь же естественны, как стремление к победе. Главное, чтобы они не становились тормозящим фактором, а побуждали искать необходимые ресурсы и не совершать действий, с последствиями которых можно не справиться. Хотя, как это ни парадоксально, делать ошибки полезно.

 Бывший глава Coca-Cola Роберто Госуэта, самый успешный CEO за всю историю корпорации (если смотреть финансовые показатели), любил говорить, что доверяет, лишь тем менеджерам, которые допустили, хотя бы один крупный просчет — это побочное следствие стремления к серьезным целям.

Развитие бизнеса, равно как и жизни, это не линейный вектор, а некий коридор, в границах которого случаются подъемы и падения. В падениях нет ничего страшного, просто должно сохраняться направление движения вперед и вверх.

Если у ментора были неудачный опыт в бизнесе, но он, тем не менее, пришел к успеху, то это характеризует его как целенаправленного человека, способного преодолевать трудности. С таким ментором можно быть уверенным, что небольшие неудачи не позволят проекту прогореть или уйти с рынка.

Многие предприниматели совершали ошибки, которые в дальнейшем помогали им сделать более успешные проекты. Например, Мэтт МакГи (Small Business Search Marketing) так говорил о своих ошибках: "Моей первой ошибкой было то, что я не начинал. Я боялся запустить свой собственный консалтинговый бизнес и провел несколько месяцев, занимаясь чем-то, чем я, на самом-то деле, не очень хотел заниматься. Мое сердце подсказало мне, что что-то не так. Урок для меня в том, что нужно доверять своим инстинктам и интуиции, что нужно верить в собственный успех в качестве предпринимателя и просто сделать это. Я не оглядывался назад. Это было второе лучшее решение в моей жизни". Или Джеф Безос (Amazon.com): "Моя самая умная ошибка сыграла огромную роль в нашем успехе. Когда мы запустили Amazon.com в 1995, мы объявили, что собираемся предложить покупателям миллион наименований книг. Рациональным, сознательным решением было бы предложить 500,000 наименований и затем постепенно наращивать ассортимент. Но мы, исходя из маркетинговых и имиджевых соображений, послали все к чертям и решили выдать миллион сразу.

Мы разработали план, и даже выполнили его, но все это была одна большая авантюра. Если бы у нас ничего не вышло, покупатели разнесли бы новость о нашем фиаско по всему интернету. Наш план сработал, но это потребовало огромной концентрации и энергии.

Я действительно считаю, что то решение было ошибкой. Нам просто повезло. Я советую людям совершать рациональные, взвешенные поступки".

Иными словами, многие решения, которые на какой-то момент были провальными и привели бизнес к неудаче, в дальнейшем смогли помочь развить другой проект. Если бы не было этих неудач, возможно ошибки, которые все равно свершились бы в будущем, стали бы фатальными. Для инициаторов проекта прошлые неудачи ментора должны быть сигналом того, что на их проекте таких ошибок точно не будет допущено.

Многие проблемы, с которыми сталкивался ментор, могут быть и при развитии бизнеса команды, обратившейся к нему. Тот факт, что неудачи не смогли заставить ментора отказаться от развития бизнеса показывает, что он достаточно упорный человек, способный преодолевать трудности, находить выходы в трудных ситуациях. Отрицательный опыт также способствует накоплению знаний, ведь те ошибки, которые были совершены при создании бизнеса, будут учитываться в новом деле, а ситуации, которые были провальными ранее с правильным анализом и корректировкой действий могут стать трамплинами к следующим этапам развития.

Некоторые команды особое внимание уделяют направлению бизнеса ментора. Ведь очень важно иметь общность интересов с наставником. Опыт в смежной сфере деятельности необходим для тех людей, которые выводят инновации на рынок. Примеры стандартных бизнесов есть повсюду, можно просто найти в интернете алгоритм создания платной стоянки или аптеки. Однако инновационные предприятия требуют более детального рассмотрения всех нюансов. Именно поэтому ментор, который имеет опыт в смежной сфере деятельности, способен более точно определить ситуацию, в которой находится бизнес. Если команда занимается выпуском нового двигателя для машин, консультация ментора, все бизнесы которого представляют собой интернет-проекты, будет не столь полезна, как того, кто выводил на рынок новые детали для автомобилей. Кроме того, опыт в смежной сфере деятельности часто означает наличие готовой базы клиентов, которую, если того пожелает ментор, можно использовать при продвижении продукта на рынке.

Возраст ментора также указывается многими программами как важный критерий подбора ментора. В корпоративном жаргоне, менторы, как правило, старше и мудрее начинающих предпринимателей. Не стоит ограничиваться этим суждением, молодой, современный наставник может иметь набор навыков, отличающихся от навыков протеже, но они могут принести пользу. Кроме того, молодой ментор часто более гибкий и легче идет на контакт, чем его старшие коллеги.

Безусловно, существуют опасения о компетенциях специалистов, которые, по мнению общества слишком молоды или слишком стары. Причем где состояние «еще рано» и «уже поздно» переходит в состояние «готов к бизнесу» не понятно, но заблуждение о значимости возраста прочно сидит в головах людей. Для анализа достаточно разбить среднюю человеческую жизнь на 10-ти летние промежутки и посмотреть, какой из них является наиболее оптимальным для открытия своего бизнеса.

Бизнес до 10 лет. Голландец Райан Росс стал миллионером в 8 лет, а свои первые деньги он заработал в 3 года, организовав на заднем дворе своего дома куриную ферму. Но основной капитал ему принесла простая идея, что беря за стрижку газона 20 долларов, 5 он может оставлять себе, отдавая 15 тому, кто будет стричь этот самый газон. Сейчас у 10-летнего Райана Росса четыре компании, он занимается инвестициями в недвижимость, а его капиталы неустанно растут с каждым днем все больше и больше.

Бизнес до 20 лет. Кевин Хэм – сын бедных эмигрантов, во время учебы в колледже увлекся Интернетом, очень скоро поняв, какие перспективы сулит перепродажа доменов. Начав с 2-3 доменных имен, уже через несколько лет он оставил учебу, чтобы в 2000 году только за три месяца купить и перепродать 10.000 доменов. В настоящее время его капитал оценивается в 320 миллионов долларов.

Бизнес до 30 лет. Билл Гейтс, один из самых ярких примеров человека, который к 30-летнему возрасту успел не просто заработать свой первый миллион, но и стать одним из самых богатых людей мира.

Бизнес до 40 лет. В 40 лет Генри Форд открыл «Форд мотор компании» с капиталом в 28 тысяч долларов, компания состояла из дюжины рабочих и обладала маленькой мастерской площадью, которую Форд арендовал у плотника. Он основал дело, которое живет после его жизни, где трудятся 200 тысяч рабочих на 48 заводах, принося наследникам бизнеса многомиллиардные прибыли.

Бизнес до 50 лет. По статистике 60% самых успешных бизнесменов мира начали свое дело именно в этом возрасте, сочетав задор и бесстрашие еще не ушедшей молодости с опытом, рассудительностью и знаниями неуклонно наступающей зрелости. И пусть не все попали в список Forbes, денег у каждого из них достаточно для того, чтобы безбедными себя чувствовало еще несколько поколений их семей.

Немка Марта Кауфф, оставив работу в банке, стала частным инвестором, начав первые операции с деньгами своих знакомых и родственников, которые давали ей небольшие суммы только для того, чтобы морально поддержать ее. Когда же деньги стали удваиваться, а потому и утраиваться, у дома Марты Кауфф стали выстраиваться целые очереди желающих воспользоваться ее услугами. В настоящий момент ей принадлежит одна из самых успешных и самых быстроразвивающихся, не смотря на финансовый кризис последних лет, инвестиционных компаний Европы.

Бизнес до 60 лет. Для многих предпринимателей этого возраста открытие своего дела вынужденная мера, причиной которой чаще всего является потеря работы. Сначала такое происшествие воспринимается настоящей трагедией, но вскоре человек вдруг понимает, что обрел свободу, о которой так долго мечтал, и теперь может позволить себе что-нибудь новое – необычное и волнующее. Результатом этого, как правило, становится моральный и материальной успех. Александр Сидорчук, профессор из Украины, лишился работы из-за неожиданного закрытия вуза, в котором он преподавал последние 20 лет. Оказавшись практически без средств к существованию, он воспользовался самым ценным, что у него было – своими знаниями. Вскоре благодаря инвесторам открыл небольшой, но быстро развившийся комбинат по производству изделий из базальта, не только став его бессменным директором, не только уже через полтора года заработав свой первый миллион, но и сумев оставить за собой почти 40% акций созданной им компании.

Бизнес до 70 лет. В возрасте 60-ти лет Дмитрий Зимин с группой инженеров РТИ создал малое предприятие «КБ Импульс», которое проектировало и выпускало радиоаппаратуру гражданского назначения. Спустя 2 года Дмитрий создает ЗАО Вымпелком известную нам как мощнейший игрок на рынке телекоммуникаций, в том числе мобильной связи, БиЛайн. Доходы компании исчисляются девятизначными цифрами, а территория распространения услуг тысячами километров.

Бизнес до 80 лет. Американец Джон Рейнтон, до 69 лет проработав водителем грузовика, ушел на заслуженный отдых, чтобы проведя почти 7 лет в наскучившем ему безделье, собрать таких же, как он, пенсионеров, и организовать фирму «бабушек и дедушек по вызову», чьими клиентами стали дети, у которых не было своих дедушек и бабушек. Дело оказалось настолько успешным, что уже через 3 года у фирмы появились филиалы в 12 штатах, а сам Джон Рейнтон стал миллионером.

Таким образом, можно сказать, что предпринимателями могут быть люди в любом возрасте. На их профессиональные навыки это практически не влияет, однако, на личностные качества возраст оказывает большое влияние.

Более старшие менторы начинали свой бизнес в другие времена, тогда ситуация на рынке была другая, программы поддержки, экономические показатели развития отличались от тех, что существуют сейчас. На данный момент скорость развития бизнеса сильно выросла, конкуренты убегают вперед, жизнь становится всё более подвижной. Не все представители старшего поколения способны угнаться за темпами модернизации бизнеса и развития экономики в целом. Однако стоит заметить, что люди старшего возраста часто более стабильны и, благодаря немалому жизненному опыту могут верно оценить способности участников команды. Это также может повлиять на дальнейшее сотрудничество с ментором.

Стоит также отметить, что если средний возраст участников команды сильно превышает возраст ментора, то это может негативно влиять на восприятие советов ментора, его опыта в бизнесе и правдивости его слов в целом. Также молодые менторы зачастую более лояльно относятся к внешнему виду команды или принадлежности ее к различным субкультурам.

Количество времени, которое ментор может уделять команде проекта, в разных программах называется по-разному, однако в данном исследовании было решено указать критерий времени в качестве количества консультаций, которые ментор готов провести с командой проекта.

Существуют некоторые правила хорошего тона для того, чтобы время, которое ментор провел в сотрудничестве с командой проекта, не было потрачено зря.

Существует большая проблема со стороны команд: многие из них не понимают, что им нужны менторы, и не умеют работать с менторами. Западные команды знают, что с менторами надо работать активно. Если команда что-то от ментора хочет, она должна об этом сказать, а не ждать.

Практически любой западный проект, с которым ментор общался на мероприятиях, в течение одного-двух дней присылал на почту какое-то письмо followup. В большинстве этих писем люди просят конкретную помощь, и ментор старается ее оказать.

Когда идёт работа с российскими компаниями, ты зачастую всё заканчивается, в лучшем случае, словами: «Мы бы хотели ещё раз встретиться и пообщаться». В результате получается такое общение, когда ментор сам задаёт вопросы и пытается понять, чем же он может помочь команде. Это совершенно неправильный подход.

Во-первых, ментор не должен угадывать, что от него надо. При хорошей работе с ментором он готов помогать, но в конкретике, и не будет тратить времени, чтобы понять все детали проекта. Надо ценить время этого ментора, потому что, как правило, это люди достаточно занятые и у них нет лишнего времени. Соответственно, чем больше пользы вы можете получить от ментора за меньшее время, тем лучше вы его используете, и ментор это тоже чувствует.

Во-вторых, если ментор потратил на команду время, как минимум, не необходимо поблагодарить его любыми доступными способами. Многие российские команды считают, что это делать не обязательно.

Для ментора главной мотивацией является возможность делать что-то хорошее. Если к ментору приходят за советом и у него есть время и возможность помочь, он, как правило, помогает, причём в большинстве случаев совершенно без расчёта на какую-то выгоду. Но ему важно в таких ситуациях видеть — то, что он посоветовал, действительно пробуют и его совет помогает. В большинстве случаев это гораздо важнее, чем остальные стимулы.

Если ментор хочет делать что-то хорошее, и видит в одном проекте ценность, которую приносит команде, а в другом проекте его время превращается в разговоры, естественно, при нехватке времени он выберет работать с тем проектом, для которого видит свою ценность. Поэтому российским командам проектов нужно учиться работать с менторами, понимать, что они могут от этих менторов получить, изучить для начала хотя бы какие-то правила игры и правила вежливости.[[33]](#footnote-34)

Существует множество вариантов критерия времени, которое ментор готов тратить на проект, нами были выделены два основных и дана возможность выделить свой вариант при оценке.

Вариант частых коротких консультаций является преимуществом, когда компания быстро развивается. В сложной и быстро меняющейся деловой среде конкурентоспособными оказываются гибкие и динамично развивающиеся компании, которым удалось сократить затраты и повысить эффективность бизнеса, обеспечивая рост стоимости компании. Частые короткие консультации обеспечивают следующие факторы управления бизнесом:

* ясность целевых ориентиров и реальность задач;
* полное и своевременное информирование ментора и команды о состоянии системы, среды и ходе самих процессов;
* достаточную гибкость процессов, позволяющую своевременно адаптироваться к изменениям ситуации;
* регламентирование процессов, в частности, разработку процедур, обеспечивающих согласованность между фазами процессов;
* параллельное выполнение отдельных частей процессов;
* четкий контроль процессов со стороны ментора;
* наличие ресурсов, достаточных для обеспечения необходимой скорости и соответствующего временного режима реализации процессов.

Вариант длительных редких консультаций предпочтителен для тех команд, которым нужно определенное время на выполнение поставленных задач. Преимуществами таких консультаций являются:

* обеспечение направленности всей команды на ключевой цели: «Что мы стараемся делать и чего добиваемся?»;
* необходимость менеджеров более чётко реагировать на появляющиеся перемены, новые возможности и угрожающие тенденции;
* возможность для менеджеров оценивать альтернативные варианты капитальных вложений и расширения персонала, т.е. разумно переносить ресурсы в стратегически обоснованные и выгодные процессы;
* создание среды, благоприятствующей активному руководству и противодействующей тенденциям, которые могут привести лишь к пассивному реагированию на изменение ситуации.

Возможность озвучить свой вариант в интервью делает подбор ментора более точным и направленным на интересы участников команды. Формат встреч и консультаций также стоит обсуждать индивидуально с ментором, чаще всего это не вписывается в определенную структуру.

В зарубежной практике процесс вовлеченности ментора в проект, разбивают на три этапа: знакомство, консультации и вовлеченность. Первый, это сессия вопрос-ответ. Лидер проекта задает, конкретные вопросы ментору, тем самым проверяется не только компетенция ментора, но еще и совместимость мировоззрений. В это же самое время, ментор смотрит на адекватность проекта и команды. У профессиональных менторов уже есть заготовленные сценарии ведения разговора, а вот подготовленные вопросы от лидеров проектов – это редкость. В большинстве случаев, практически сразу понятно, какие перспективы у возможного сотрудничества. Также, например, проходит отбор заявок в Нижегородскую ассоциацию бизнес-ангелов «Стартовые инвестиции».

Второй этап, это регулярные консультации и возможность задать вопрос. И хотя этот этап от ментора требует временных вложений, степень поощрения во многом зависит от возможностей команды. Многим менторам приятно видеть упоминание своего имени в брошюре или быть приглашенным на вечер – и этого вполне достаточно.

Третий этап, это вовлеченность в проект. Степень вовлеченности ментора в бизнес команды также характеризуется несколькими вариантами. Определение направления деятельности бизнеса подходит для начинающих команд, которые знают основную цель своей деятельности, однако, совершенно не понимают, как к этой цели двигаться.

Также данный вид консультаций подходит для команд, которые хотят выяснить слабые стороны своего бизнеса. Ментор определяет положения предприятия на рынке, оценивает компанию, ее конкурентоспособность. Далее определяются самые острые на данный момент проблемы, из-за которых предприятие развивается медленнее, чем могло бы.

После анализа всех существующих проблем ментор помогает рассмотреть возможные направления деятельности, которые могут решить данные проблемы. Возможны глобальные изменения стратегии предприятия, переход на другую целевую группу потребителей, смена оборудования или поставщиков. Все остальные действия команда делает сама, при этом по отдельной договоренности с ментором возможны консультации, которые контролируют процесс выполнения тех или иных действий, вносят поправки в деятельность предприятия в зависимости от ситуации на рынке или других внешних условий.

Второй вариант вовлеченности ментора в проект – это разработка основных шагов по достижению цели. В данном формате определяется не только проблемы, которые существуют у бизнеса и направление их решений, но и планируется конкретная структура действий по решению данных проблем

Стоит отметить, что разрабатываются именно сценарии действий для решения проблем. Естественно, сценариев должно быть как минимум три: оптимистичный, реалистичный и пессимистичный. При построении различных сценариев учитываются все возможные риски, а также влияние окружающей среды. Рекомендуется перед началом разработки основных шагов к достижению цели тщательно проанализировать окружающую рыночную среду и положение компании в ней. Нужно включать в анализ только наиболее относящиеся к делу преимущества и слабости. Необходимо помнить, что они должны определяться в свете предложений конкурентов. Сильная сторона будет сильной только тогда, когда таковой ее видит рынок. Например, качество продукта будет силой, только если он работает лучше, чем продукты конкурентов. И наконец, таких сильных и слабых сторон может набраться крайне много. Во избежание этого преимущества и слабости должны быть проранжированы в соответствии с их важностью в глазах покупателей.

Необходимо быть объективным и использовать разностороннюю входную информацию. Конечно, не всегда удается проводить анализ по результатам обширных маркетинговых исследований, но, с другой стороны, нельзя поручать его только ментору или только участнику команды, поскольку он не будет столь точен и глубок, как анализ, проведенный в виде групповой дискуссии и обмена идеями. Важно понимать, что анализ — это не просто перечисление подозрений менеджеров. Он должен в как можно большей степени основываться на объективных фактах и данных исследований.

Следует избегать пространных и двусмысленных заявлений. Слишком часто анализ ослабляется именно из-за того, что в него включают подобные утверждения, которые, скорее всего, ничего не значат для участников команды. Чем точнее формулировки, тем полезнее будет анализ.

Следующим видом вовлеченности ментора в бизнес является решение поставленных задач. Такой формат подразумевает, что команда приходит к ментору с определенной проблемой, которую они сами выявили, а ментор на основе их анализа, своего опыта и знания рынка предлагает действия по решению данной проблемы. Преимуществами такого способа взаимодействия являются краткосрочность консультаций, наименьшую вовлеченность ментора в бизнес, а значит и наименьшую осведомленность о деятельности компании.

С точки зрения безопасности и защиты информации компании способ является оптимальным, однако в таком случае пропадает практически весь смысл работы с ментором.

С другой стороны, не каждый ментор способен решить поставленную задачу без углубления в суть проблемы и в деятельность компании. Также стоит понимать, что в столь сжатых рамках, наставник чаще всего не будет иметь возможности обратиться за помощью к своим коллегам или воспользоваться другими связями.

В критерии вовлеченности ментора в бизнес также есть возможность озвучить свой вариант, потому что многим командам необходим индивидуальный подход во взаимодействии с наставником, к примеру, несколько консультаций могут проходить в формате определения направления деятельности, а потом появится необходимость разработки основных шагов по достижению целей. Или же наоборот, команда сначала не захочет тесно взаимодействовать с ментором, но в дальнейшем при решении различных проблем придет к выводу, что их собственный анализ деятельности несовершенен, и необходим взгляд на бизнес со стороны.

Статус ментора в настоящий момент также имеет несколько вариантов трактовки. Для каждой команды проекта необходимы разные компетенции и способы подхода к проблеме, вследствие чего, им необходимо выбрать статус ментора. Некоторые менторы приверженцы конструктивных анализов, то есть используют теоретические аспекты бизнеса, другие больше полагаются на опыт, то есть обращают внимание на практическую составляющую. Теория и практика неразрывно взаимосвязаны между собой, потому что теоретические выводы возникают за счет практической деятельности, но, в то же время, это совершенно противоположные понятия. Теория - это система конкретных знаний, которая дает целостное представление об изучаемом явлении или объекте, а практика, в свою очередь, - это деятельность, направленная на освоение и преобразование изучаемого объекта или явления и является одним из факторов для дальнейшего развития проекта в целом.

Пустая, никак не закреплена теория является такой же непригодной, как и факт, которому не предшествует идея. Теория не может существовать без действительности, как факт без мысли и идеи. Но теория помогает практике.

Перед тем как заняться каким-то экспериментом, необходимо исключительно хорошо изучить теоретические основы этого эксперимента. Исходя из выше написанного, можно уверенно заявить, что теория не только является подготовительным этапом к осуществлению практической деятельности, но и помогает всесторонне ее развивать.

Это совершенно точно описывает подходы предпринимателей и консультантов. Невозможно запустить успешный проект без анализа внешней и внутренней среды, оценки всех рисков, расчета финансовых показателей. С другой стороны, наличие всех этих данных не гарантирует нужного результата, если нет опыта вывода проект на рынок. Другими словами, ментор должен заключать в себе не только теоретические знания или практические возможности воплощения проекта, но и умело совмещать их для более плодотворного сотрудничества.

Действующий предприниматель наиболее полно вовлечен в современную рыночную ситуацию, однако стоит понимать, что количество времени у такого ментора ограничено. Также у многих команд может вызвать определенные сомнения при выборе такого ментора вопрос доверия. К сожалению, в современном мире ситуации, в которых один человек заимствует идею у другого, не так редки. Обойти данный риск практически невозможно, поэтому не все команды соглашаются работать с ментором, имеющим возможность реализовать новые идеи в достаточно короткий период.

Консультант с опытом предпринимательской деятельности является субъектом, который совмещает в себе и качества предпринимателя, и качества консультанта. Таким образом, те теории, которые он как консультант знает, тот анализ, который ментор может сделать, основываясь на данных предприятия, ложатся в основу стратегии развития бизнеса, которую он знает, как применить на практике. Опыт консультанта помогает рассмотреть наибольшее количество выходов из сложных ситуаций и решений различных проблем. Деятельность предпринимателя помогает лучше понимать, какие именно решения возможны с практической точки зрения, какие теории не имеют место в суровой действительности.

Однако существует несколько недостатков такого типа статуса ментора. Первым и самым важным недостатком является ограниченность во времени, потому что консультационная деятельность в совокупности с предпринимательской отнимает большое количество времени. Человеку сложно держать такой объем информации о различных компаниях, еще более сложно отслеживать ситуацию на рынке во всех направлениях деятельности.

Из данного недостатка вытекает следующий о расстановке приоритетов в деятельности ментора. Собственное предприятие всегда будет находиться на ранг выше тех, которым дается консультации, таким образом, при сложных экономических ситуациях, все силы ментора будут направлены на преодоление сложностей в собственном бизнесе.

Если ментор является консультантом без опыта предпринимательской деятельности, то зачастую его рекомендации строятся на теоретических знаниях. Вследствие этого происходит разлом между теоретическим планом действий и фактическим его выполнением. Однако этот фактор может быть исключен, если ментор имеет большой опыт консультаций бизнеса, он также участвовал в разработке стратегий многих компаний и следил за их реализацией. С точки зрения воплощения стратегии действий в реальность ментор может и не иметь самостоятельного опыта, однако наблюдение за множеством реализованных стратегий дает понимание о правильности действий в той или иной ситуации, а также о тех сигналах, которые указывают на то, что реализация пошла не в верном направлении. Таким образом, опыт консультанта может компенсировать отсутствие практики в самостоятельном бизнесе.

Предприниматель, прекративший активно заниматься бизнесом отличный вариант ментора для компаний, которым необходимы частые консультации. Такой ментор имеет опыт в развитии бизнеса, но при этом, у него достаточно времени, чтобы уделить его команде для консультаций. Еще одним преимуществом взаимодействия компании с таким ментором является его вовлеченность в данный процесс. Если предпринимателю действительно понравилась идея команды, то он вряд ли будет распылять свое внимание на другую деятельность, особенно это необходимо на стадии раннего развития проекта, когда проблем, с которыми сталкивается команда достаточно много, но еще нет опыта по их преодолению.

Результаты в бизнесе также необходимо рассматривать при выборе ментора, зачастую проекты, которые являются резидентами бизнес-инкубатора, представляют из себя малые бизнесы. Однако следует учитывать их возможный рост в будущем, в зависимости от предполагаемого размера бизнеса необходимо учитывать консультации ментора, у которого уже был опыт создания и руководства таким предприятием. Вопрос о том, что лучше, крупный стабильный бизнес или малый мобильный, не решится никогда, однако команде проекта необходимо определиться какого масштаба проекта они хотят достичь, и на основе этого уже выстраивать отношения с ментором, который уже имел опыт в развитие такого бизнеса.

Большие компании могут позволить себе вкладывать капитал в научные исследования. Если один проект прогорит, то более успешный  покроет его расходы. Крупные корпорации проводят одновременно несколько исследований, привлекая учёных из разных научных сфер. Лидерами по проведению инновационных проектов являются информационно-компьютерные компании, фармацевтические, автомобилестроительные.

Можно подумать, что у малого бизнеса нет шансов в инновационной сфере, но факты твердят обратное. Это связано с тем, что крупные компании часто держатся за проверенные идеи, испытанные технологии, они не могут очень быстро изменить производственный процесс. Национальный научный фонд США подсчитал, что в среднем в малом бизнесе, который проводят инновационные фирмы с числом работников меньше 500, нововведений на одного научного работника приходится в 2,5 – 3 раза больше, чем в больших корпорациях с численностью больше 10 тыс. работников. Эффективность малого инновационного бизнеса также выше: на один доллар затрат на научные исследования конечные результаты в 24 раза выше, чем в больших корпорациях.

Малый бизнес обладает более гибкой реакцией на изменения рыночной конъюнктуры. Предприятия малого бизнеса обеспечивают необходимую мобильность в условиях рынка, создавая глубокую специализацию и разветвлённую кооперацию. Также они способны не только быстро заполнять определённые ниши в потребительском рынке, но и сравнительно быстро окупаться. Кроме этого, малый инновационный бизнес создаёт необходимую для рынка атмосферу конкуренции. Крупные корпорации нередко стают заказчиками научной продукции мелких компаний.

Все выше перечисленные критерии отображаются в структуре интервью, на основе которого необходимо провести исследование предпочтений резидентов бизнес-инкубатора. Интервью составлено таким образом, чтобы в конечно итоге получить результаты исследования в форме оценочной шкалы. Интервью состоит из двух частей: в первой части оцениваются критерии качеств, где респондент выбирает наиболее предпочтительный критерий при оценке данного качества, во второй части уже оцениваются сами качества ментора и их значение при выборе наставника.

Такой формат интервью был выбран с целью лучшего понимания опрашиваемыми резидентами критериев оценки, более подробно критерии описаны в Приложении 1.

 В процессе сбора информации были опрошены резиденты Нижегородского инновационного бизнес-инкубатора. Опрос проходил в формате полуструктурированного интервью.

# Глава 3. Разработка критериев для формирования пула менторов в ГУ «Нижегородский инновационный бизнес-инкубатор».

## Особенности функционирования ГУ "НИБИ"

Нижегородский бизнес-инкубатор CLEVER ведет свою историю с 2007 года. Он был создан в результате эффективного взаимодействия Правительства Нижегородской области и Министерства экономического развития Российской Федерации. Строительство инкубатора осуществлялось на принципах софинансирования за счет средств федерального и регионального бюджетов. Во времена его становления бизнес-инкубаторы в России еще только начинали появляться. Это была стартовая волна, и нижегородский бизнес-инкубатор CLEVER вошел в первую десятку инкубаторов, созданных по программе Минэкономразвития РФ. Фактически нижегородский бизнес-инкубатор начал функционировать с 1 февраля 2007 года, и с самого начала речь шла о создании в регионе структуры, способной развить высокотехнологичную сферу предпринимательства, используя мировой опыт и лучшие бизнес-идеи.

Еще в недавнем прошлом бизнес-инкубатор CLEVER размещался на площади в 1430 кв. м., где располагались административная часть и 12 компаний-резидентов, чьи инновационные идеи и бизнес-стратегии нашли поддержку у конкурсной комиссии. Сегодня инкубатор готов разместить дополнительно еще порядка 25 молодых инновационных компаний, так как в конце 2012 года была введена в эксплуатацию вторая очередь здания и его общая площадь составила уже 2600 кв.м. (рис.6).

**Рисунок 6. – Схема функционирования ГУ НИБИ**

**Стадии проекта**

**ГУ «НИБИ»**

**Внешняя среда**

**СХЕМА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ГУ НИБИ**

**Зона свободного рынка**

**Стадия генерации
проекта**

* **Генерация идеи**

**(ВУЗы, НИИ)**

* **Инновационные предприятия**
* **Частные лица**
* **Информационное воздействие**
* **«Творческий центр» - помощь в подготовке бизнес-планов**
* **Содействие в поиске «посевных» инвестиций**

**Стадия «Посев»**

**Доведение проекта до стадии *Start up***

**Стадия *Start up***

**Начало коммерческой**

**деятельности, подготовка к выходу на свободный рынок**

**Стадия развития проекта**

* **Предоставление офиса в аренду**
* **Содействие в поиске персонала**
* **Консалтинговые услуги**
* **Обучение: теоретическое и практическое**
* **Содействие в поиске инвесторов**
* **Организация совместного участия**
* **в выставках и других мероприятиях**
* **Содействие в преодолении административных барьеров**
* **Информационные услуги**

Партнеры

* ВУЗы, НИИ
* Кадровые агентства
* Консалтинговые компании
* Инновационные предприятия
* Бизнес-ангелы
* Венчурные фонды
* Грантообразующие организации
* Банки

**Дальнейшее развитие компании**

**Стартовые и стратегические инвесторы
Крупные венчурные фонды**

**Эксперты**

**Конкурсная комиссия**

 Структурно бизнес-инкубатор представлен двумя наиболее функциональными отделами: отдел развития и отдел инноваций. Отдел развития взаимодействует со всеми инкубаторами, которые созданы по той же программе в России с целью обмена опытом, а также заведует инфраструктурой поддержки малого бизнеса в области, в которую входят «Дома малого бизнеса», центры и фонды поддержки предпринимательства. Они оказывают консалтинговые услуги предпринимателям. Сейчас в Нижегородской области насчитывается порядка 20 «домов малого бизнеса». Бизнес-инкубатор входит в состав учредителей каждого из них и курирует их деятельность.

Отдел инноваций занимается непосредственно поддержкой тех проектов, которые находятся в инкубаторе, отвечает за предоставление всего комплекса услуг и содействует продвижению проектов.[[34]](#footnote-35)

В условиях кризиса, как никогда актуально встает вопрос перспективы трудоустройства населения. В этой связи бизнес-инкубатор акцентирует свое внимание на вовлечении студентов нижегородских ВУЗов в процесс развития инновационного бизнеса. Инкубатором разработана программа стажировки студентов, включающая вопросы, связанные с деятельностью самого бизнес-инкубатора, а также малых инновационных компаний, размещенных в нем. Другими словами молодежь получает богатый практический опыт и более осмысленно формирует решение о своей будущей профессии. Хорошо зарекомендовавший себя студент получает работу, и это отнюдь не пустые слова. Такого рода примеры уже есть и именно во время кризиса.

Взаимодействие с ВУЗами Нижнего Новгорода не ограничивается практикой студентов. Академическая школа – это один из генераторов инновационных идей. За время своей работы инкубатору удалось доказать, что он не конкурент, а очень выгодный и надежный партнер по коммерциализации инновационных проектов. И уже сегодня можно с уверенность сказать, что это направление работает и имеет далеко идущие планы. Постоянное сотрудничество с ВУЗами дает представление об их возможности решения производственных задач с использованием высоких технологий.

В 2011 году было проведено исследование инновационных компаний, результаты которого показали, что для 2/3 респондентов наиболее востребованными являются услуги по продвижению компании, для 43,3 % – услуги продвижения продукта компании. Это говорит о том, что эти задачи своими силами компании решить не в состоянии. При этом услуги, связанные с обеспечением производственной деятельности компании, представляют интерес для меньшей группы опрошенных. Следовательно, сотрудники малых инновационных предприятий являются экспертами в области техники и производства, но им не хватает навыков в других аспектах ведения бизнеса (маркетинг, юридическое обеспечение, кадровое обеспечение, финансовое обеспечение).[[35]](#footnote-36) Вследствие чего можно сделать логический вывод о необходимости предоставления данных услуг инновационным проектам другим способом. Новым способом взаимодействия инновационных компаний с целью продвижения компании и ее продукта может стать менторство.

Выбор концепции менторства для Нижегородского инновационного бизнес-инкубатора основывается на варианте с одним ментором и индивидуальным подходом к каждой команде. Это объясняется тем, что в бизнесе существует множество нюансов и индивидуальных проблем, которые сложно решить в формате кратковременных сессий. Это также доказало исследование, проведенное среди резидентов инкубатора. Большинство опрошенных предпочитают формат долгих консультаций, что невозможно при групповом взаимодействии.

В результате проведенного исследования были получены ответы от 17 резидентов бизнес-инкубатора, вся информация была структурирована и проанализирована. Выводы и графики по полученным данным представлены далее.

## Анализ результатов опроса резидентов ГУ "НИБИ"

Результаты исследования показали, что наиболее важным фактором при выборе ментора является опыт (рис. 7).

**Рисунок 7. - Факторы выбора ментора**

Также график наглядно показывает, что наименьшими по значению критериями стали возраст и образование предполагаемого ментора. При поиске ментора для компании слабое значение фактора возраста является положительным, если резиденты инкубатора действительно способны общаться с ментором любого возраста, прислушиваться к его мнению и выражать достаточный уровень уважения. Однако существует возможность, что респонденты не до конца осознают сложность и специфику работы с менторами разных возрастов, в таком случае процесс работы с наставником может сильно усложниться.

Пренебрежение критерием образования также может упростить процедуру поиска ментора для команды. Стоит отметить, что малое значение данного фактора может обуславливаться тем, что в современном мире существует множество историй успешного ведения бизнеса молодыми людьми.

Также исследование показало, что степень вовлеченности ментора в бизнес и результаты его деятельности имеют практически одинаковое значение. Этот факт указывает на то, что тем резидентам, которые нацелены на качественное взаимодействие с ментором и важен его вклад в бизнес, необходимо понимать каких результатов добился ментор и чего стоит ожидать от их дальнейшего сотрудничества.

Далее в работе рассматриваются все факторы оценки ментора отдельно, а также их возможные вариации.

*Образование.*

Как показало исследование, большинство опрошенных считает, что экономическое образование является наилучшим вариантом образования ментора (рис. 8).

**Рисунок 8. - Критерии образования ментора**

Также стоит отметить, что техническое образование, лишь немного уступает в популярности ответов. При оценке данного фактора ментора, резиденты инкубатора отмечали, что экономическое образование ментора будет важным конкурентным преимуществом для тех команд, где инициатором проекта является разработчик технологии.

Иными словами, человек, который хорошо разбирается в технической стороне вопроса, не всегда может правильно оценить ситуацию на рынке, разработать стратегию развития. Безусловно, в инновационных проектах очень часто отсутствуют профессиональные управленцы, и у технических специалистов не хватает бизнес-знаний, чтобы проект хорошо подготовить и к инвестированию, и к выводу на рынок. Часто, кажется, что достаточно создать некий продукт, и даже разработку, и все сразу будут ее покупать. На самом деле, как мы все понимаем, это не совсем так[[36]](#footnote-37).

С другой стороны, техническое образование у ментора способствует лучшему пониманию технологии, используемой в проекте, а также позволяет использовать знания ментора в данной области, его критическую оценку. Также иногда, как отмечают некоторые опрошенные резиденты, проекту совершенно необходимо сконструировать пробный образец продукта или найти место, где можно запустить первую малую линию производства. К сожалению, инфраструктура поддержки инновационных проектов еще не так сильно развита, чтобы обеспечить их всеми этими и многими другими необходимыми ресурсами. Именно в данном случае помощь ментора может оказаться незаменимой в развитии проекта.

Также на графике явно видно, что ментор с гуманитарным образованием менее предпочтителен для резидентов инкубатора. Это объясняется несколькими причинами.

Во-первых, люди с техническим образованием лучше находят решения тех или иных задач. Как показало исследование, инициаторы проекта часто сталкиваются с непредвиденными проблемами, и в этот момент им нужна помощь от человека, способного не только проанализировать ситуацию и поделиться опытом, но и вывести логичное решение из существующих проблем, либо обозначить направление действий по решению определенных задач.

Во-вторых, многие опрашиваемые указывали на то, что их проекты являются технологическими, иными словами, для понимания ситуации на рынке или развития проекта в целом, необходимы хотя бы базовые знания технической стороны вопроса. У человека с гуманитарным образованием не всегда есть время и возможность вникать в суть технологии проекта.

В-третьих, получая техническое образование, человек отрабатывает определенный алгоритм мышления, который помогает быстрее решать поставленные вопросы, легче понимать другие дисциплины, технологии, проще вникать в суть проектов.

*Опыт.*

Наиболее важным критерием данного фактора респонденты отметили успешный опыт ведения бизнеса (рис. 9). Это может говорить о не заинтересованности резидентов инкубатора в менторе, который имеет опыт в смежных областях бизнеса. Также это может быть показателем того, что деятельность большинства компаний в бизнес-инкубаторе имеет не прорывной характер, то есть компании работают в тех областях, где специфика бизнеса не имеет решающего значения.

**Рисунок 9. - Критерии опыта ментора**

Также показателем не инновационной сферы деятельности резидентов является то, что отрицательный опыт ведения бизнеса не на много уступает в выборе успешному опыту в смежной сфере деятельности. Стоит отметить, что при поиске ментора данный фактор играет большую роль, так как найти ментора со схожим бизнесом гораздо труднее, особенно если бизнес имеет определенную специфику или является прорывным и инновационным.

Еще одним интересным фактором является то, что опрошенные резиденты бизнес-инкубатора оценили значение фактора отрицательного опыта в смежной сфере деятельности почти в два раза меньше, чем значение фактора успешного ведения бизнеса. Фактически, пройденные ошибки в определенной сфере деятельности помогут ментору подсказать начинающему предпринимателю, где лучше всего проявить бдительность, а иногда, в зависимости от опыта, и предоставить несколько вариантов действий по избеганию той или иной проблемы.

*Возраст.*

Опрошенные резиденты инкубатора отметили, что им гораздо легче было бы общаться с ментором возрастом от тридцати до сорока лет (рис. 10). Также стоит заметить, что чем больше возраст ментора, тем менее охотно резиденты инкубатора готовы с ним работать. Однако, менторы в возрасте до тридцати лет менее популярны, чем менторы в возрасте от сорока до пятидесяти. Таким образом, среди опрошенных резидентов бизнес-инкубатора, менторы в возрасте от тридцати до пятидесяти лет являются наиболее предпочтительными для совместной работы.

**Рисунок 10. - Возраст ментора**

На графике также явно видно, что результаты опроса имеют нормальное распределение с наивысшей точкой в области от тридцати до сорока лет. Учитывая этот фактор и возраст респондентов можно просмотреть зависимость, которая объясняет полученные ответы. На рисунке 11 видно, что возраст большинства опрошенных еще не достиг тридцати лет, таким образом можно интерпретировать полученные результаты таким образом, что инициаторы проекта хотят видеть в роли ментора мудрого, опытного человека, который был бы старше их. При этом они хотят уменьшить разницу в возрасте до минимума, чтобы избежать недопонимания или отсутствия общих интересов.

**Рисунок 11. - Зависимость возраста респондентов и возраста ментора**

*Консультации.*

Вопрос времени, которое ментор может потратить на проект, особенно актуален для инициаторов.

Как показало исследование, почти половина опрошенных резидентов инкубатора предпочитают, чтобы консультации с менторами были короткими по времени, однако достаточно частыми (рис. 12).

**Рисунок 12. - Количество времени, которое ментор может уделить команде**

Многие отмечали, что это необходимо для своевременного решения тех или иных ситуаций, а также для постоянного контроля. Экономическая ситуация достаточно нестабильная, поэтому стоит постоянно быть готовым к изменениям.

Те команды, которые предпочитают варианты редких, но длительных консультаций, отмечали, что такой способ взаимодействия с ментором поможет более тщательно проработать существующие вопросы, а также, более серьезно подготовиться к будущим встречам.

Стоит также отметить, что 35% опрошенных так или иначе предлагали комбинировать варианты консультаций с ментором. В подобных предложениях преобладал вариант с длительными консультациями в начале сотрудничества с ментором, для лучшего понимания ситуации в целом, и улучшения взаимопонимания. В дальнейшем варианты расходились: некоторым было достаточно коротких консультаций, другие предлагали решать вопрос о времени консультаций в зависимости от ситуации, третьи же предлагали встречи с ментором устраивать приблизительно в тот момент, когда случается непредвиденная ситуация, требующая срочного вмешательства.

*Вовлеченность.*

Как показало исследование, большинство резидентов бизнес-инкубатора предпочитают, чтобы время, проведенное с ментором, было потрачено на определение направления деятельности проекта (рис.13).

Большинство респондентов отмечало, что данный вид консультаций ментора необходим для определения слабых сторон их проекта, а также для более глубокого анализа рыночной ситуации.

**Рисунок 13. - Степень вовлеченности ментора**

Это может показывать, что команда проекта не до конца уверена в верности своих действий, и им нужен опытный человек, который точно укажет им направление их дальнейшего развития. Учитывая нестабильную ситуацию на рынке, такой подход к развитию проекта имеет свои плюсы, однако стоит помнить, что осторожность иногда провоцирует слишком медленное развитие предприятия, а конкуренты вполне могут этим воспользоваться.

*Статус ментора.*

От статуса наставника зависит не только количество времени, которое он сможет потратить на тот или иной проект, но и современность его знаний, опыт, а иногда и точность прогнозов.

Резиденты бизнес-инкубатора оценили, что наиболее предпочтительным статусом ментора является либо действующий предприниматель, либо бизнес-консультант, у которого был опыт в предпринимательской деятельности (рис. 14).

**Рисунок 14. - Статус ментора**

Иными словами, выбор респондентов связан с теми менторами, которые, так или иначе, имеют практические знания. Действительно, ведь теоретические знания достаточно сухие и часто не могут быть применены в жизни.

*Результаты ментора в бизнесе.*

Исследование показало, что большинство резидентов инкубатора предпочитают, чтобы ментор имел в собственности средний бизнес (рис. 15), так как он достаточно мобильный, часто продолжает быстро развиваться, с другой стороны не на столько неустойчив на рынке и не требует постоянного внимания, как малый бизнес. Другими словами, большинство респондентов оценивают масштабность своего проекта в рамках среднего бизнеса.

**Рисунок 15. - Результаты ментора в бизнесе**

Также подавляющее большинство опрошенных высказывали пожелания о том, чтобы ментор имел в собственности (на данный момент или в прошлом) все три вида бизнеса. Это поможет более точно просчитать перспективы развития проекта и определить основное направление деятельности.

## Портрет потенциального ментора ГУ "НИБИ"

В итоге исследования был определен портрет потенциального ментора для резидентов ГУ «Нижегородский инновационный бизнес-инкубатор». Ментор, претендующий работать с командами проектов должен обладать следующими критериями:

* экономическое или техническое высшее образование;
* успешный опыт ведения бизнеса;
* возраст от 30 до 50 лет (критерий является наименее значимым, и его несоблюдение при совпадении остальных критериев аннулируется);
* возможность уделять команде проекта небольшое количество времени при частых встречах;
* умение определять основные направления деятельности компании;
* действующий предприниматель либо консультант с успешным опытом предпринимательской деятельности;
* наличие в собственности либо опыт владения средним бизнесом.

Дальнейшее исследование данной темы будет направлено на поиск и подбор в соответствии с названными выше критериями менторов, интервью с менторами, составления пула, подбор командам проектов необходимого ментора и пробный запуск программы менторства на основе ГУ «Нижегородский инновационный бизнес-инкубатор».

# Заключение.

В данной работе была исследована теоретико-методологическая база процесса менторства, основывающаяся на зарубежном и российском опыте, выявлена роль менторства в системе инкубирования инновационных проектов, рассмотрена история развития менторства как в России, так и за рубежом. Также широко рассмотрено понятие менторства, функции, которые включает в себя это понятие и отличие его от схожих терминов «коучинг» и «консалтинг», в работе указаны преимущества менторства в развитии инновационного проекта, как со стороны протеже, так и со стороны наставника. Также в работе поэтапно расписаны процесс определения потребности в менторе и подготовка к взаимодействию с ним. Была составлена типология зарубежных программ взаимодействия с ментором.

Нами был составлен алгоритм формирования пула менторов, который включает в себя пять основных этапов:

* Выявление потребностей
* Поиск менторов
* Формирование пула ментора
* Распределение команд проектов
* Первая встреча ментора и команды проекта.

Также в работе были выявлены критерии для алгоритма составления пула менторов. Анализ критериев, которым ментор должен отвечать показал, что основные характеристики ментора при его принятии в различные программы инкубирования проектов охватывают семь основных областей:

1. образование;
2. опыт;
3. возраст;
4. количество консультаций;
5. степень вовлеченности в процесс;
6. статус ментора в настоящий момент;
7. результаты в бизнесе.

На основе выявленных критериев было проведено исследование в формате полуструктурированного интервью. Интервью проводилось среди резидентов ГУ «Нижегородский инновационный бизнес-инкубатор», выборка составила 17 человек. Исследование проводилось на предмет выявления наиболее важных критериев при формировании пула менторов, а также предпочтительности вариантов данных критериев.

По итогам проведенного исследования были получены следующие данные. Ментор, претендующий работать с командами проектов должен обладать следующими критериями:

* экономическое или техническое высшее образование;
* успешный опыт ведения бизнеса;
* возраст от 30 до 50 лет (критерий является наименее значимым, и его несоблюдение при совпадении остальных критериев аннулируется);
* возможность уделять команде проекта небольшое количество времени при частых встречах;
* умение определять основные направления деятельности компании;
* действующий предприниматель либо консультант с успешным опытом предпринимательской деятельности;
* наличие в собственности либо опыт владения средним бизнесом.

Таким образом, в результате исследования, был проведен первый этап формирования пула менторов для ГУ «Нижегородский инновационный бизнес-инкубатор».

Практическая значимость работы заключается в применении систематизированных в ней теоретических данных и изложенных результатов анализа практического опыта систем взаимодействия менторов и команд проекта. Разработанный алгоритм составления пула менторов может быть использован для организации программы менторства в ГУ «Нижегородский инновационный бизнес-инкубатор» в частности и в другие бизнес-инкубаторы области и страны, в общем. Предложенный алгоритм в процессе функционирования способен оказать положительное влияние на процесс развития инновационных проектов и улучшить процесс инкубирования инновационных проектов, решая следующие проблемы:

* отсутствие необходимых компетенций у команд проекта (технических, экономических, управленческих, и т.д.);
* Малый опыт команд проектов в продвижении собственного бизнеса и производимых товаров или услуг;
* Отсутствие необходимых связей для поддержки в развитии проекта.

Кроме того, предложенный алгоритм формирования пула менторов поможет решить проблему в нехватке необходимых компетенций у специалистов бизнес-инкубатора.

# Список литературы.

Александровский С. В., [Бутрюмова Н. Н.](http://www.hse.ru/org/persons/449028), [Назаров М. Г.](http://www.hse.ru/org/persons/445877) [Барьеры развития инновационного предпринимательства в Нижегородской области](http://publications.hse.ru/view/55666197) // Финансовая аналитика: Проблемы и решения. 2011. № 46. С. 21-33.

Амуржуев О. Менторство как важнейший ресурс роста малых инновационных компаний. – 2013.

Белина А. Как Нижегородский бизнес-инкубатор превращает идеи в бизнес//Нижегородский коммерсант. - №1 (2).

Бутрюмова Н. Н., [Фияксель Э. А.](http://www.hse.ru/org/persons/201698) [Инновационный лифт как средство коммерциализации высокотехнологичных проектов](http://publications.hse.ru/view/74920514) // Менеджмент в России и за рубежом. 2010. № 5

[Бутрюмова Н. Н.](http://www.hse.ru/org/persons/449028), Фияксель Э. А. [Роль бизнес-инкубаторов в инфраструктуре поддержки малого инновационного бизнеса регионов](http://publications.hse.ru/view/73069756) // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. 2008. № 4. С. 23-26.

Грибов С. О менторах, менторстве и правилах хорошего тона// ToWave. – 2013. – 30 окт.

1. Европейская экономическая комиссия бизнес-ангелов, Женева// Организация объединенных наций. – 2001 г.

Копылов Д.А. Барьеры развития инновационной инфраструктуры/ интервью записала Грищева К.// 2013.

1. Левкович-Маслюк Л. Менторы для инноваций// интервью записала А Сакоян//Полит.ру. - 2012. - 28 июня.
2. Тормышева Т. А. Система управления бизнес-инкубатором на муниципальном уровне// Журнал Практика муниципального управления. – 2009. -№7. – С. 1-2.
3. Фокин К.П. Расправить крылья// Российская газета. – 2011. – 17мая.

Хомич М. Менторство в России: быть или нет //RusBase. – 2013. – 30 сент.

1. Benard, B. Mentoring: New study shows the power of relationships to make a difference// Resiliency in Action: A Journal of Application and Research. – 2009. - №(4).
2. Benard, B. Mentoring as the most promising “Prevention”: /An interview with Marc Freedman//Resiliency in Action: A Journal of Application and Research. – 2009. -№5.
3. Butler J. Mentoring initiatives. An overview of youth mentoring// A Center for Substance Abuse Prevention Conference and Meeting Document. – 2000. – April

Chairman F. Mentoring is for entrepreneurs, too/ Helzberg D. Helzberg, B., // Entrepreneur. – 2011. – 7 June.

1. Errett A. Mentoring: Why entrepreneurs need more than just ‘operation guidance’// Wharton magazine. – 2011. - 19 Jan.
2. Flaxman, E. & Asher, C. Mentoring in Action: Prevalence and Prevention// New York: Oxford University Press. – 2008.
3. Freedman, M. The Kindness of Strangers: Reflections on the Mentoring Movement//Philadelphia: Public Ventures. – 2007.
4. Furano, K., Roaf, P.A., Styles, M.B., & Branch, A.Y. Big Brothers/Big Sisters: A Study of Program Practices//Philadelphia: Public Ventures. – 2010.

Gallo A. Demystifying mentoring / /Harvard Business Review. – 2011. – 1 Feb.

1. Greim, J.L., Adult/Youth Relationships Pilot Project: Final Implementation Report// Philadelphia: Public/Private Ventures. – 2009.
2. Huland P. What is a mentor? //Innovation Toolbox Mentoring. – 2009. – June.
3. Kanigel R. Advisor, Teacher, Role Model, Friend: On Being a Mentor to Students in Science and Engineering// National Academy of Science (NAS). - 1997.
4. Prinzel C. [How to Optimize Your Mentorship](https://usfconnect.wordpress.com/2013/02/26/how-to-optimize-your-mentorship-2/)// Magazine USF Connect. – 2013. – 26 Feb.
5. Roaf, A., Tierney, J., & Hunte, D. Big Brothers/Big Sisters: A Study of Volunteer Recruitment and Screening// Philadelphia: Public/Private Ventures. 2009.
6. Raybold D. Getting started with business incubators// Entrepreneur. – 2005. – 1 december.
7. Sipe, C. Mentoring: A Synthesis of P/PVs Research// Philadelphia: Public Ventures. - 2011
8. Slicker, E.K., & Palmer, D.J. Mentoring at-risk high school students: Evaluation of a schoolbased program// School Counselor. – 2007. -№ 40.
9. Smith G. Less Time, More Money, Mentoring at Accelerators, Incubator // Entrepreneur . – 2013. - 4 April
10. Styles, M.B., & Morrow, K.V. Understanding How Youth and Elders Form Relationships: A Study of Four Linking Lifetimes Programs// Philadelphia: Public Ventures. – 2007.
11. Tierney, J.P., Grossman, J.B., & Resch, N.L. Making a Difference: An Impact Study of Big Brothers/Big Sisters// Philadelphia: Public Ventures. -2009.
12. Toren A. Mentors: a young entrepreneur’s secret weapon// Entrepreneur. – 2012. – 26 Jan.
13. Urban T. Why Generation Y are unhappy//WaitbutWhy. – 2013. – 10 Sep.

Zuckerman, H, Scientific Elite: Nobel Laureates in the United States.// New York, NY: Free Press. – 1997.

Australian institute of commercialization [Электронный ресурс] : Австралийский институт коммерциализации. – Режим доступа: <http://www.innovationtoolbox.com.au/>, свободный (дата обращения 13.12.2013)

E. C. Digital Solution [Электронный ресурс]: Продвижение старт-ап проектов. – Режим доступа: <http://endorphine-concept.com/>, свободный (дата обращения 13.12.2013).

National Business Incubation Association [Электронный ресурс]: Национальная ассоциация бизнес-ангелов. – Режим доступа:  [http://www.nbia.org](http://www.nbia.org/) свободный (дата обращения 12.12.2013)

Small business mentoring services [Электронный ресурс]: Сервис поддержки менторами малого бизнеса. Режим доступа http://www.sbms.org.au/ , свободный (дата обращения 13.12.2013)

The US small business administration [Электронный ресурс]: Администрация поддержки малого бизнеса в Соединенных Штатах. – Режим доступа: <http://www.sba.gov/> , свободный (дата обращения 13.12.2013).

# Приложение.

**Приложение 1.**

Структура интервью с резидентами ГУ «НИБИ».

Данное исследование выявляет наиболее важные критерии для инициаторов проекта при выборе ментора.

1. Какое образование потенциального ментора для Вас наиболее предпочтительно? (если ответа нет, то предложить варианты: экономическое, техническое, гуманитарное, нет образования).
2. Какой опыт ведения бизнеса ментора для Вас наиболее предпочтителен? (если нет ответа, то предложить варианты: успешный опыт ведения бизнеса, отрицательный опыт ведения бизнеса, успешный опыт в смежной сфере деятельности, отрицательный опыт в смежной сфере деятельности)
3. Ментор какого возраста для Вас более предпочтителен?
4. Как часто и длительно Вы отели бы получать консультации ментора? (если нет ответа, предложить вариант: частые короткие консультации или долгие и редкие)
5. Какая степень вовлеченности ментора в проект является для Вас наиболее предпочтительной? (если нет ответа, предложить варианты: решение поставленных задач, определение направления деятельности, разработка основных шагов по достижению цели)
6. С ментором с каким статусом в настоящий момент Вы бы предпочли сотрудничать? (если нет ответа, предложить варианты: действующий предприниматель, консультант с опытом предпринимательской деятельности, консультант без опыта предпринимательской деятельности, предприниматель, прекративший активно заниматься бизнесом)
7. Каких результатов, по Вашему мнению, должен достичь ментор в бизнесе, чтобы Вы могли с ним сотрудничать?
8. Какие из перечисленных критериев (образование, опыт, возраст, количество консультаций, степень вовлеченности, статус в настоящий момент и результате в бизнесе) Вы считаете наиболее значимыми при выборе потенциального ментора?
1. Левкович-Маслюк Л. Менторы для инноваций// интервью записала А Сакоян//Полит.ру. - 2012. - 28 июня. [↑](#footnote-ref-2)
2. Левкович-Маслюк Л. Менторы для инноваций// интервью записала А Сакоян//Полит.ру. - 2012. - 28 июня. [↑](#footnote-ref-3)
3. Фокин К.П. Расправить крылья// Российская газета. – 2011. – 17мая. [↑](#footnote-ref-4)
4. Европейская экономическая комиссия бизнес-ангелов, Женева// Организация объединенных наций. – 2001 г. [↑](#footnote-ref-5)
5. Бутрюмова Н. Н., [Фияксель Э. А.](http://www.hse.ru/org/persons/201698) [Инновационный лифт как средство коммерциализации высокотехнологичных проектов](http://publications.hse.ru/view/74920514) // Менеджмент в России и за рубежом. 2010. № 5 [↑](#footnote-ref-6)
6. [Бутрюмова Н. Н.](http://www.hse.ru/org/persons/449028), Фияксель Э. А. [Роль бизнес-инкубаторов в инфраструктуре поддержки малого инновационного бизнеса регионов](http://publications.hse.ru/view/73069756) // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. 2008. № 4. С. 23-26. [↑](#footnote-ref-7)
7. Raybold D. Getting started with business incubators// Entrepreneur. – 2005. – 1 december. [↑](#footnote-ref-8)
8. National Business Incubation Association [Электронный ресурс] / Национальная ассоциация бизнес-ангелов. – Режим доступа:  [http://www.nbia.org](http://www.nbia.org/) свободный (дата обращения 12.12.2013) [↑](#footnote-ref-9)
9. [Бутрюмова Н. Н.](http://www.hse.ru/org/persons/449028), Фияксель Э. А. [Роль бизнес-инкубаторов в инфраструктуре поддержки малого инновационного бизнеса регионов](http://publications.hse.ru/view/73069756) // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. 2008. № 4. С. 23-26. [↑](#footnote-ref-10)
10. Тормышева Т. А. Система управления бизнес-инкубатором на муниципальном уровне// Журнал Практика муниципального управления. – 2009. -№7. – С. 1-2. [↑](#footnote-ref-11)
11. [Бутрюмова Н. Н.](http://www.hse.ru/org/persons/449028), Фияксель Э. А. [Роль бизнес-инкубаторов в инфраструктуре поддержки малого инновационного бизнеса регионов](http://publications.hse.ru/view/73069756) // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. 2008. № 4. С. 23-26. [↑](#footnote-ref-12)
12. Prinzel C. [How to Optimize Your Mentorship](https://usfconnect.wordpress.com/2013/02/26/how-to-optimize-your-mentorship-2/)// Magazine USF Connect. – 2013. – 26 feb. [↑](#footnote-ref-13)
13. Prinzel С. [How to Optimize Your Mentorship](https://usfconnect.wordpress.com/2013/02/26/how-to-optimize-your-mentorship-2/)// Magazine USF Connect. – 2013. – 26 feb. [↑](#footnote-ref-14)
14. Huland P. What is a mentor? //Innovation Toolbox Mentoring. – 2009. – June. [↑](#footnote-ref-15)
15. Амуржуев О. Менторство как важнейший ресурс роста малых инновационных компаний. – 2013. [↑](#footnote-ref-16)
16. Kanigel R. Advisor, Teacher, Role Model, Friend: On Being a Mentor to Students in Science and Engineering// National Academy of Science (NAS). - 1997. [↑](#footnote-ref-17)
17. Zuckerman, H, Scientific Elite: Nobel Laureates in the United States.// New York, NY: Free Press. – 1997. [↑](#footnote-ref-18)
18. Хомич М. Менторство в России: быть или нет //RusBase. – 2013. – 30 сент. [↑](#footnote-ref-19)
19. Грибов С. О менторах, менторстве и правилах хорошего тона// ToWave. – 2013. – 30 окт. [↑](#footnote-ref-20)
20. Butler J. Mentoring initiatives. An overview of youth mentoring// A Center for Substance Abuse Prevention Conference and Meeting Document. – 2000. – April [↑](#footnote-ref-21)
21. Амуржуев О. Менторство как важнейший ресурс роста малых инновационных компаний. – 2013. [↑](#footnote-ref-22)
22. Benard, B. Mentoring: New study shows the power of relationships to make a difference// Resiliency in Action: A Journal of Application and Research. – 2009. - №(4). [↑](#footnote-ref-23)
23. Gallo A. Demystifying mentoring / /Harvard Business Review. – 2011. – 1 Feb. [↑](#footnote-ref-24)
24. Chairman F. Mentoring is for entrepreneurs, too/ Helzberg D. Helzberg, B., // Entrepreneur. – 2011. – 7 June. [↑](#footnote-ref-25)
25. Errett A. Mentoring: Why entrepreneurs need more than just ‘operation guidance’// Wharton magazine. – 2011. - 19 Jan. [↑](#footnote-ref-26)
26. Toren A. Mentors: a young entrepreneur’s secret weapon// Entrepreneur. – 2012. – 26 Jan. [↑](#footnote-ref-27)
27. The US small business administration [Электронный ресурс]: Администрация поддержки малого бизнеса в Соединенных Штатах. – Режим доступа: <http://www.sba.gov/> , свободный (дата обращения 13.12.2013). [↑](#footnote-ref-28)
28. Australian institute of commercialization [Электронный ресурс] : Австралийский институт коммерциализации. – Режим доступа: <http://www.innovationtoolbox.com.au/>, свободный (дата обращения 13.12.2013) [↑](#footnote-ref-29)
29. Small business mentoring services [Электронный ресурс]: Сервис поддержки менторами малого бизнеса. Режим доступа http://www.sbms.org.au/ , свободный (дата обращения 13.12.2013) [↑](#footnote-ref-30)
30. E. C. Digital Solution [Электронный ресурс]: Продвижение старт-ап проектов. – Режим доступа: <http://endorphine-concept.com/>, свободный (дата обращения 13.12.2013). [↑](#footnote-ref-31)
31. BRADENTON HERALD EDITORIAL /“Business incubator, mentoring project both hold promise for Bradenton's future”/ 3.11.13 [↑](#footnote-ref-32)
32. Urban T. Why Generation Y are unhappy//WaitbutWhy. – 2013. – 10 Sep. [↑](#footnote-ref-33)
33. Грибов С. О менторах, менторстве и правилах хорошего тона// ToWave. – 2013. – 30 окт. [↑](#footnote-ref-34)
34. #  Белина А. Как Нижегородский бизнес-инкубатор превращает идеи в бизнес//Нижегородский коммерсант. - №1 (2).

 [↑](#footnote-ref-35)
35. Александровский С. В., [Бутрюмова Н. Н.](http://www.hse.ru/org/persons/449028), [Назаров М. Г.](http://www.hse.ru/org/persons/445877) [Барьеры развития инновационного предпринимательства в Нижегородской области](http://publications.hse.ru/view/55666197) // Финансовая аналитика: Проблемы и решения. 2011. № 46. С. 21-33. [↑](#footnote-ref-36)
36. Копылов Д.А. Барьеры развития инновационной инфраструктуры/ интервью записала Грищева К.// 2013. [↑](#footnote-ref-37)