

БИЗНЕС И НАСТАВНИЧЕСТВО: СТРАТЕГИИ БУДУЩЕГО

Материалы всероссийской
научно-практической конференции

(25-29 марта 2025)

УДК 004.02:004.5:004.9

ББК 73+65.9+60.5

НЗ4

Редакционная коллегия:

Аминов Б.У., кандидат исторических наук, доцент,
Бозарова Ф.Г., доктор философских наук, доцент,
Исраилова Д.К., доктор экономических наук (DSc), доцент,
Комолов Х.Х., кандидат экономических наук, доцент
Смирнова Т.В., доктор социологических наук, профессор,
Тягунова Л.А., кандидат философских наук, доцент,
Хамдамова Х.Ш., доктор филологических наук(PhD)

НЗ4 БИЗНЕС И НАСТАВНИЧЕСТВО: СТРАТЕГИИ БУДУЩЕГО.: материалы I всероссийской научно-практической конференции. В рамках Ежегодного форума успешных предпринимателей Slët 2025 (25-29 марта 2025г., Сочи) Отв.ред. Смирнова Т.В. – Издательство ЦПМ «Академия Бизнеса», Саратов 2025. - 75с.

Сборник содержит научные статьи и тезисы ученых Российской Федерации и других стран. Излагается теория, методология и практика научных исследований в области информационных технологий, экономики, образования, социологии.

Для специалистов в сфере управления, научных работников, преподавателей, аспирантов, студентов вузов и всех лиц, интересующихся рассматриваемыми проблемами.

Материалы сборника размещаются в научной электронной библиотеке с постатейной разметкой на основании договора № 1412-11/2013К от 14.11.2013.

УДК 004.02:004.5:004.9

ББК 73+65.9+60.5

© Комиссия «ОПОРЫ РОССИИ» по наставничеству, 2025
© Институт управления и социально-экономического развития, 2025
© Центр профессионального менеджмента "Академия бизнеса", 2025

Андреева И.В.

*руководитель Комитета по устойчивому развитию МГО Опора России,
автор и организатор Мастерской серебряного предпринимательства*

Безгласная Е.А., к.э.н., доцент, научный руководитель МФТИ,

Земцова И.Л.

преподаватель ВШЭ, бизнес-консультант

Россия, г. Москва

**SWOT-АНАЛИЗ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА СТАРШЕГО ВОЗРАСТА:
ОПЫТ “МАСТЕРСКОЙ СЕРЕБРЯНОГО
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА”**

Аннотация: В статье представлен SWOT-анализ серебряного предпринимательства в России на примере успешного проекта «Мастерская серебряного предпринимательства». Рассмотрены ключевые факторы, влияющие на развитие этого сегмента: сильные стороны (опыт участников, господдержка), слабые стороны (цифровая адаптация, сложности масштабирования), возможности (новые меры поддержки, нишевые рынки) и угрозы (конкуренция, экономические риски). Особое внимание уделено практическим аспектам реализации проекта, включая систему наставничества и межпоколенческое взаимодействие. Материал основан на актуальных данных за 2023–2025 годы.

Ключевые слова: серебряное предпринимательство, SWOT-анализ, малый бизнес, наставничество, цифровизация.

Andreeva I.

Head of the Sustainable Development Committee, MGO Opora Rossii

Author and organizer of the Silver Entrepreneurship Program

Bezglasnaia E.

PhD in Economics, Associate Professor

Thesis Supervisor

Moscow Institute of Physics and Technology (MIPT)

Zemtsova I.

Lecture High School of Economics (HSE)

Russia, Moscow

SWOT ANALYSIS OF MATURE-AGE BUSINESS: INSIGHTS FROM THE SILVER ENTREPRENEURSHIP LAB

Abstract. This article presents a SWOT analysis of senior entrepreneurship in Russia, using the case study of the Silver Entrepreneurship Lab project. The study examines critical factors shaping this sector's growth, including strengths (participants' professional expertise, government incentives), weaknesses (digital literacy gaps, scaling barriers), opportunities (emerging support programs, niche market demand), and threats (competition from younger entrepreneurs, financial volatility). The analysis highlights practical implementation strategies, particularly the project's mentorship framework and cross-generational partnerships. Findings are supported by 2023-2025 market data and policy developments relevant to aging workforce initiatives.

Keywords: senior entrepreneurship, SWOT analysis, small business development, mentorship programs, digital adaptation

Серебряное предпринимательство — динамично развивающийся сегмент экономики России, официально признанный в рамках Национального проекта "Малое и среднее предпринимательство" (2021-2024 гг.). Это предпринимательская деятельность лиц старше 50 лет, использующих профессиональный опыт для создания бизнеса. В глобальном контексте оно соответствует, например, Концепции активного долголетия ВОЗ и рекомендациям ОЭСР.

Сильные стороны (Strengths):

- Глубокие отраслевые знания и управленческий опыт (25+ лет стажа).
- Социальный капитал и деловые связи.
- Популярность традиционных ремесел (рост спроса на handmade-продукцию на 25-40% в 2023 г.).

Слабые стороны (Weaknesses):

- Дефицит цифровых компетенций (только 32,4% используют онлайн-кассы).
- Низкая адаптивность к изменениям (4,2 месяца на адаптацию против 2,5 у молодых).

- Консервация управленческих подходов (82,6% используют методы 1990-2000-х).
- Непринятие финансовых рисков и скепсис к маркетинговым технологиям.

Возможности (Opportunities):

- Государственная поддержка (льготные кредиты, акселераторы).
- Рост нишевых рынков (handmade, ремесла, событийный туризм).
- Доступность цифровых решений (Яндекс.Маркет, Ozon, образовательные платформы).
- Программы наставничества (например, "Росмолодежь.Бизнес").

Угрозы (Threats):

- Конкуренция со стороны молодых предпринимателей (87% используют маркетплейсы против 32% у 50+).
- Зависимость от господдержки в условиях экономической нестабильности.
- Социокультурные стереотипы о возрастных ограничениях.

Проект "Мастерская серебряного предпринимательства" ¹

Запущен в 2024 году для поддержки предпринимателей 50+. Участники получают индивидуальные консультации, обучаются цифровым инструментам и разрабатывают бизнес-модели. Результаты:

- Создание производства металлоизделий на базе семейного бизнеса.
- Запуск платных занятий по японской системе оздоровления (участница 75 лет).
- Выход на маркетплейсы (например, "Сделано в Москве").

Перспективы:

К 2030 году планируется увеличить доходы МСП на 20% и вовлечь 40% компаний в программы повышения производительности. Серебряное

¹ <https://business50plus.ru/>

предпринимательство может стать драйвером роста при условии адресной поддержки цифровизации и масштабирования проектов.

Использованные источники:

1. Концепция политики активного долголетия [Текст] : научно-методологический докл. к XXI Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 2020 г. / под ред. Л. Н. Овчаровой, М. А. Морозовой, О. В. Синявской ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2020. — 40 с.
2. Министерство экономического развития РФ. О национальном проекте "Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы": Приказ от 15.10.2021 № 204 [Электронный ресурс]. 2021. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/np_effektivnaya_i_konkur entnaya_ekonomika/fp_maloe_i_srednee_predprinimatelstvo_i_podderzhka_individualnoy_predprinimatelskoy_iniciativy/ (дата обращения: 24.03.2025)
3. Цифровая экономика, 2023 : краткий статистический сборник / Минцифры России, Федеральная служба государственной статистики, Высшая школа экономики-национальный исследовательский университет; редакционная коллегия: Н. Ю. Анисимов [и др.]. – Москва : НИУ ВШЭ, 2023

Бурчаков Р.Г.

Председатель комитета по наставничеству

Воронежское региональное отделение ОПОРА РОССИИ

Россия, г.Воронеж

ЦЕЛИ БИЗНЕСА. ПОДХОДЫ И МЕТОДЫ ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ

Аннотация: Данная статья посвящена различным подходам к определению целей бизнеса в современном мире. В статье также рассматривается значение стоимости компании как дополнительного показателя эффективности бизнеса, особенно в контексте крупных компаний. Автор высказывает мнение о необходимости ориентироваться на цели компании в долгосрочной перспективе, используя показатели чистой прибыли или стоимости компании. Также рассматривается важность соответствия целей бизнеса его миссии и ценностям.

Ключевые слова: цели бизнеса, оценка, рыночная стоимость компании, максимальная чистая прибыль в долгосрочном периоде, миссия компании, ценности собственника, потребителей, сотрудников.

Burchakov R.G.

Chairman of the Mentoring Committee

Voronezh Regional Branch of OPORA RUSSIA

Russia, Voronezh

BUSINESS GOALS. APPROACHES AND METHODS OF SETTING GOALS

Abstract: This article is dedicated to various approaches to defining business goals in the modern world. The article also discusses the significance of a company's value as an additional indicator of business effectiveness, especially in the context of large companies. The author expresses the opinion on the necessity of focusing on the company's goals in the long-term perspective, using indicators of net profit or company value. The importance of aligning business goals with its mission and values is also considered.

Keywords: business goals, evaluation, market value of the company, maximum net profit in the long term, company mission, owner values, consumer values, employee values.

В современном мире существует множество теорий и подходов к определению целей бизнеса.

Главная цель бизнеса — это максимизация чистой прибыли в долгосрочном периоде.

Так формулирует цель бизнеса неоклассическая экономическая теория, которая является общепринятым и наиболее распространенным подходом к определению целей компании. Неоклассическая экономическая теория сформировалась в 70-е годы 19 века и с тех пор появилось немало критики в ее сторону, дополнений и новых подходов.¹

Некоторые экономисты критикуют ее за то, что она не берет в расчет цели участников системы: ТОП-менеджеров, акционеров, инвесторов. Например, у ТОП-менеджеров может быть потребность и цель в получении максимальной прибыли в краткосрочной перспективе, т.к. мотивация этих менеджеров привязана к показателям чистой прибыли. У акционеров может быть цель в росте стоимости компании, а не в росте чистой прибыли в моменте. А у некоторых инвесторов может быть цель в получении максимальных дивидендов (ведь как мы знаем, прибыль у компании может быть, а дивидендов при этом может и не быть, если принято решение реинвестировать ее в развитие).

Также, некоторые авторы, выделяют в качестве целей не только экономические цели бизнеса. В том числе указывают на наличие у собственника бизнеса иных потребностей и целей, отличных от экономических. Например, политические цели. А деятельность компании, как инструмент достижения этих неэкономических целей.

В середине 20 века, помимо показателей чистой прибыли начали использовать показатели стоимости компании. Причем определять стоимость компании стоит исключительно за счет ее будущих доходов — Модильяни и М. Миллер, 1958 г. Другими словами, оценивать необходимо не существующие активы и текущие финансовые показатели, а вероятность получения в перспективе определенного уровня финансовых показателей.²

Мнение автора:

1. В качестве мерила эффективности работы компании, как экономического субъекта рынка, необходимо использовать показатели чистой прибыли или же стоимость компании, но обязательно в долгосрочном периоде, а не в моменте.

2. Использовать цели участников компании, как экономического субъекта, неправильно, т.к. цели более низкого уровня не должны влиять на цель высшего порядка. Например, мотивацию Топ-менеджерам можно изменить с учетом долгосрочных целей компании. Ввести опционы или иные мотиваторы. Если следовать этой логике, то целью производителя может быть произвести максимальное количество товаров, но для компании выгодно производить не максимальное количество, а строго нужное количество в заданный промежуток времени, причем с нужным качеством и с определенными затратами.

3. Использовать личные цели собственника бизнеса, отличные от экономических неправильно. Хороший пример — пикап, задача которого перевозить небольшие и средние грузы по бездорожью. Но некоторые водители используют этот класс автомобилей для иных целей, например, самоутверждения или получения определенного статуса. Эти авто дорогие и не используются по назначению. Но это не значит, что нужно переопределять предназначение целого класса автомобилей. В частном случае, предприниматель, может использовать компанию для достижения своих неэкономических целей, если считает, что в данном конкретном случае этот вариант является наиболее эффективным.

4. Ориентироваться на стоимость компании необходимо исключительно крупному бизнесу, где есть возможность правильно оценить эту стоимость, а в малом и среднем бизнесе ориентироваться на максимальную чистую прибыль в долгосрочном периоде. Это не значит, что в крупном бизнесе не нужно брать в расчет размер чистой прибыли. Стоимость компании и чистая прибыль сильно связаны, чистая прибыль влияет как на стоимость компании, так и на инвестиционную привлекательность.

Также в экономической теории существуют такие понятия как миссия, видение и ценности компании. С одной стороны, это неэкономические показатели, так как не имеют измеримости и ограничения во времени, а, с другой стороны, являются сущностью более высокого порядка, т.е. цели компании должны соответствовать миссии и ценностям компании или, по крайней мере, не противоречить им.

В совместном использовании миссии и целей компании нет никаких противоречий, так как миссию стоит рассматривать не как альтернативу цели или суперцель, а как фокус на определенный сегмент ценностей.

Цели бизнеса на основе рыночной стоимости бизнеса (капитализации компании).

Существует два направления в оценке стоимости бизнеса. Первое — для публичных компаний, акции которых котируются на бирже. Второе — для непубличных компаний.

1. Стоимость компании, акции которой котируются на бирже.

В данном случае, принято оценивать стоимость бизнеса по рыночной капитализации компании, которая рассчитывается как произведение количества акций в обращении на их текущую стоимость. В этой методике есть свои тонкости и нюансы, однако в данной статье я хочу показать сам принцип расчета стоимости

компании. Стоимость акции — это ожидание участников фондового рынка будущих доходов от владения акциями, как в виде дивидендов, так и за счет роста рыночной стоимости самой акции. Зачастую стоимость акций, а, следовательно, и компании завышена и подвержена неопределенному и не прогнозируемому влиянию факторов. Так, например, капитализация Microsoft на начало 2024 года составляла 3,13 трлн. долл., а чистая прибыль по итогам 2023 года: 72,361 млрд.долл.

Следовательно, инвестиции, при текущих показателях, окупятся аж через 43 года. А с учетом того, что не вся прибыль распределяется на дивиденды, окупаемость может занять и 100 лет. Конечно, инвесторы ожидают, что заработают не на окупаемости инвестиций, а на росте стоимости акций, поэтому на фондовом рынке наблюдается подобная ситуация в виде переоцененной стоимости компаний, а в некоторых случаях и финансового пузыря.

2. Стоимость компании, акции которой не котируются на бирже, а также компаний неакционерных форм собственности.

В данном случае стоимость компании оценивается как произведение ее годовой чистой прибыли на мультипликатор. В некоторых отраслях используют показатель выручки.

Мультипликатор — это коэффициент соотношения прибыли компании к ее стоимости. Показывает за какой период (сколько лет) окупятся инвестиции в покупку компании. Например, компания с

мультипликатором равным 3, окупится за 3 года.

В определении мультипликатора возникают некоторые сложности. Инвесторы (покупатели) стремятся к более низким показателям, а продавцы к более высоким, поэтому определение мультипликатора исключительно рыночный (договорной) процесс.

Для определения мультипликатора принято использовать метод сравнения похожих сделок в данной отрасли и с похожими по структуре и размеру компаниями. Например, если компанию X продали в прошлом году с мультипликатором 4, то и нашу компанию, которая схожа с компанией X можно выставить на продажу с похожим мультипликатором, а дальше увеличивать или уменьшать в зависимости от торга сторон. Но сложность этого подхода заключается в том, что не всегда можно найти похожие компании, не всегда происходят сделки поглощения и слияния в выбранных отраслях и не всегда информация о сумме сделки находится в открытом доступе.

Для непубличных компаний, акции которых не котируются на бирже, не имеет смысла оценивать стоимость компании, если владелец бизнеса не планирует ее продавать или привлекать инвестиции. В разный момент времени на рынке разное количество покупателей, поэтому мультипликатор сложно будет оценить в каждый конкретный период времени, например, ежегодно. Поэтому, в данном случае, бизнесу следует ориентироваться на цели в качестве максимальной чистой прибыли в долгосрочном периоде.

Сложности в определении показателя чистой прибыли в долгосрочном периоде.

У многих компаний, в большинстве случаев у малых и средних, возникают проблемы с определением причинно-следственной связи между их действиями и результатом, выраженном в полученной чистой прибыли в долгосрочном периоде. Факторов, влияющих на результат, настолько много, что не всегда их можно учесть. Также наблюдаются сложности в получении

аналитики рынка, потребителей и конкурентов.

Даже некоторые действия, которые направлены на увеличение чистой прибыли в краткосрочном периоде не всегда поддаются прогнозу. Например, компания определила и посчитала, что спрос на ее продукцию неэластичен по цене, значит увеличение цены не приведет к падению спроса в таком же темпе. Следовательно, компания может поднять цену и получить больший размер прибыли. Но даже в этом случае бывают нюансы, когда цены в понимании потребителей превышают психологический уровень и спрос падает сильнее чем растет цена и прибыль. Что уж говорить про долгосрочные планы на 3 - 5 лет вперед, когда компания выбирает стратегию развития.

Цели бизнеса на основе максимальной чистой прибыли в долгосрочном периоде.

В данной парадигме существуют 3 уровня подходов. Уровень стоит рассматривать и как группу подходов, и как уровень развития бизнеса.

1. Уровень абсолютных и относительных величин.

1.1. Подход с использованием абсолютных величин.
Например, 1 млн. руб. прибыли в месяц.

Часто подобный подход можно встретить у начинающих предпринимателей. Красивое, ровное число. И на начальном этапе развития бизнеса — это хороший вариант мотивации для предпринимателя.

1.2. Подход с использованием относительных величин.

Например, x2, x5 или x10 к году. (имеется в виду рост 200%, 500%, 1000%).

Наиболее популярный, можно сказать, хайповый подход в современном бизнес-пространстве среди малого бизнеса. Многие консалтинговые и тренинговые компании, а также частные консультанты популяризируют этот

метод, подогревая рынок. Однако этот метод не новинка. Еще в постсоветском пространстве было принято планировать рост выручки на предприятиях в количестве +10% или +15% к году. Более скромный, но абсолютно схожий подход.

Минусы подходов абсолютных и относительных величин.

Любая цель должна быть сформулирована по технологии S.M.A.R.T. Правильные цели должны быть с одной стороны амбициозными, с другой стороны достижимыми. Эти критерии в методике SMART описываются как:

- A (achievable) — достижимая;
- R (relevant) — значимая;

Так вот, подходы с абсолютными и относительными величинами мы не можем оценить по данным критериям, так как они не связаны с реальной рыночной ситуацией и тенденциями рынка.

2. Подходы на основе доли рынка.

2.1. Подход на основе доли рынка;

Например, занять долю рынка в размере 15% по итогу 2024 года.

2.2. Подход на основе рейтинга или рэнкинга.

Например, войти в ТОП-10 крупнейших поставщиков товаров для дома на территории России по итогу 2024 года.

Также может использоваться рейтинг или рэнкинг, но при этом цель должна быть все равно переведена в долю рынка или привязана к финансовому результату, например выручке. При росте рынка, компании, в любом случае необходимо будет расти быстрее рынка, чтобы не оставаться на уже имеющемся месте, а войти в запланированный ТОП.

3. Уровень (подход), учитывающий ценности собственника и миссию компании.

Это более высокий и более развитый уровень. На нем цели компании коррелируют с миссией компании.

Миссия — это смысл существования компании, построенный с

учетом ее ценностей.

Миссию стоит рассматривать как путь, как направление развития бизнеса. Именно отсутствие конечного срока и отсутствие системы измерения результата и отличает миссию от стратегических целей компании.

Миссия является сущностью более высокого порядка. И несмотря на описанные различия, в совместном использовании миссии и целей компании нет никаких противоречий, так как миссию стоит рассматривать не как альтернативу целям или суперцель, а как фокус на определенный сегмент ценностей.

На первый взгляд, фокус накладывает определенные ограничения. Например, компания решила, что ее миссия будет построена с учетом ценностей здорового образа жизни. Да, эта ценность будет в определенной степени ограничивать сферы деятельности компании, например, будут исключены ниши табакокурения и алкоголя, но с другой стороны, компания будет сфокусирована на нишах, которые близки к теме здорового образа жизни.

Фокус дает ряд преимуществ:

- Более сильное воздействие на ЦА (целевую аудиторию). Это, как луч фонаря можно рассеять или сфокусировать. Во втором случае пятно будет меньше, но яркость выше;
- Схожие ценности с потребителями дают больший вес при выборе продукта клиентом;
- Ценности и миссию можно использовать в рекламных целях, а также при составлении УТП (уникального торгового предложения);
- Схожие ценности с сотрудниками позволяют легче привлекать персонал и его удерживать;
- Миссия и ценности станут базой для корпоративной культуры.

Когда мы говорим о ценностях, мы имеем в виду систему ценностей человека.

Система ценностей человека — это набор убеждений, принципов и идеалов, которые определяют, что важно и ценно для человека.

Ценности играют ключевую роль в формировании личности, поведения и принятия решений каждого человека. Они могут быть разнообразными и варьировать от человека к человеку. Ценности формируются под влиянием различных факторов, включая воспитание, культурные традиции, личный опыт и общество.

Система ценностей человека включает в себя:

- **Нравственные ценности.** Они определяют, что считается правильным и неправильным, хорошим и плохим;
- **Этические ценности.** Они определяют моральные стандарты и нормы поведения;
- **Духовные ценности.** Они отражают верования, религиозные убеждения и стремление к самосовершенствованию;
- **Материальные ценности.** Они выражаются в отношении к деньгам, престижу, владению вещами.

Важный аспект в системе ценностей, это то, что она содержит добровольные убеждения, которые человек пропустил через свое критическое мышление, либо согласился с имеющимися в обществе, либо создал свои версии этих убеждений.

Можно ли обойтись без миссии?

Да, конечно, можно. Причем компания, не имеющая миссии может не менее эффективно конкурировать на рынке. Отсутствие миссии ей не мешает коммуницировать с клиентами и эффективно управлять сотрудниками. Миссия, как и ценности — исключительно добровольная сущность.

Когда нужно начинать разрабатывать и внедрять миссию?

Во-первых, собственник компании должен находиться на определенной стадии развития. Если обратиться к пирамиде Маслоу, то пока человек не удовлетворил базовый уровень потребности, он не перейдет на следующий. Важно понимать, что эти уровни условные, у каждого индивидуума они свои. Например, одному человеку 1 млн. руб. в месяц покрывает все его материальные потребности, а другому и 10 млн. мало. Некоторые люди могут оставаться на базовых уровнях несмотря на высокий уровень достатка. У некоторых отсутствуют потребности в самовыражении.

Как писал сам Маслоу: что «стадии самовыражения» достигает не более 2 % людей.³

Во-вторых, сама компания должна быть готова к миссии. В самом начале компания находится в точке бифуркации, уровень энтропии настолько высок, что компания может сменить несколько ниш или разориться. Фокус собственника направлен на выживаемость, закрепление на рынке. Также есть такое понятие, как «долина смерти» — период от начала запуска стартапа и до момента когда проект или компания начинает окупаться. В этот период мало кто задумывается о миссии, предназначении. И это нормально.

В третьих, у собственника бизнеса должно появиться свободное время. Даже сама наука философия, которая включает в себя Аксиологию — учение о ценностях, появилась только тогда, когда у человека появилось, в том числе, свободное время.

Часто уровень развития собственника, стадия жизненного цикла

компании и наличие времени совпадают, так как в определенное время и собственник переходит на новый уровень развития и компания проходит бурный рост и выходит из энтропии и возможности собственника и компании позволяют делегировать рутинные функции на менеджмент, тем самым освободив время на развитие и функции более высокого порядка.

Но бывают и другие варианты. Предприниматель может иметь не один бизнес и очередной может начать уже с учетом своих ценностей и в самом начале разработать и формализовать миссию компании.

Какие еще условия нужны, чтобы внедрить миссию?
Бизнес-модель компании и ЦА (целевая аудитория) должны предполагать, что и сотрудники компании и клиенты имеют схожие ценности и находятся также на определенных уровнях развития потребностей. Приведу пример. В России есть жесткий дискаунтер, который использует определенную бизнес-модель, которая предполагает экономию буквально на всем. Зарплаты сотрудников ниже рынка, условия труда оставляют желать лучшего. Такая бизнес-модель обоснована в экономическом плане, но не предполагает развития ценностей, так как зарплата сотрудников не покрывает их материальных потребностей. Тоже самое и с целевой аудиторией. Портрет ЦА таков, что для потребителей важна цена, даже не качество. А ценности и миссию компании им сложно донести.

Что значит внедрить миссию?

- миссия разработана с учетом дерева или пирамиды ценностей собственника;
- учитывает ценности клиентов;
- доведена до сотрудников, основной состав сотрудников имеет те же ценности и/или принимает их;
- оформлена в виде манифеста;
- действия компании соответствуют и не противоречат декларируемой миссии;

В данной статье автор рассмотрел основные подходы к определению целей бизнеса. В зависимости от фокуса компании, ее размера и стадии жизненного цикла, компания или предприниматель может выбрать наиболее доступный и эффективный подход. Например, для начинающего предпринимателя или микробизнеса будет обоснован абсолютный или относительный метод, для малого и среднего бизнеса, наиболее актуальным будет подход на основе доли рынка. Для сформировавшегося и развитого бизнеса может подойти подход на основе ценностей, а для крупного бизнеса с множеством акционеров или же стартапа подойдет подход на основе рыночной стоимости компании.

Использованные источники:

1. Nelson R. and Winter S. An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, Mass.: Belknap // Harvard University Press, 1982.
2. Балабанов И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 207 с.
3. А.Г. Маслоу. Мотивация и личность/Перевод. с англ. Татлыбаевой А. М. СПб.: Евразия, 1999

*Климова Н.В., доктор эконом. наук, профессор
ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный
университет имени И.Т. Трубилина»
г. Краснодар Краснодарский край*

НАСТАВНИЧЕСТВО КАК ДРАЙВЕР БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТОВ

Аннотация: Тема наставничества в бизнесе приобретает все большую актуальность в современном динамичном мире. В условиях высокой конкуренции и постоянных изменений на рынке, компании стремятся найти эффективные способы развития и повышения своей эффективности. Наставничество, как практика передачи знаний и опыта, становится одним из ключевых инструментов для достижения этих целей. В статье подробно рассматривается роль наставничества в сфере финансов как мощного инструмента ускорения развития бизнеса. На основе трех детально проанализированных кейсов демонстрируется, как сотрудничество с опытным финансовым наставником может существенно повлиять на финансовые показатели компании. Анализ представленных кейсов позволяет сделать вывод о том, что наставничество – это стратегически важная инвестиция в долгосрочный успех компании.

Ключевые слова: Наставничество, малый бизнес, финансовые результаты, финансовые модели, стратегия развития, кейсы

*Klimova N.V., Doctor of Economics. Sciences, Professor
Kuban State Agrarian
University named after I.T. Trublin
Krasnodar, Krasnodar Territory*

MENTORING AS A DRIVER OF BUSINESS RESULTS

Abstract: The topic of mentoring in business is becoming increasingly relevant in today's dynamic world. In conditions of high competition and constant changes in the market, companies strive to find effective ways to develop and improve their efficiency. Mentoring, as a practice of transferring knowledge and experience, is becoming one of the key tools for achieving these goals. The article examines in detail the role of mentoring in finance as a powerful tool to accelerate business development. Based on three detailed case studies, it demonstrates how collaboration with an experienced financial mentor can significantly affect a company's financial performance. The analysis of the presented cases allows us to conclude that mentoring is a strategically important investment in the long-term success of the company.

Keywords: Mentoring, small business, financial results, financial models, development strategy, cases

Актуальность исследования. В условиях современной динамичной бизнес-среды, характеризующейся высокой степенью неопределенности и конкурентной борьбы, достижение устойчивого финансового роста становится одной из ключевых задач для предпринимателей. Традиционно предприниматели полагаются на собственный опыт и интуицию при принятии финансовых решений. Однако, практика показывает, что привлечение внешних экспертов, в частности, финансовых наставников, может существенно повысить эффективность управления бизнесом.

Цель исследования. Цель данной работы – эмпирически подтвердить гипотезу о том, что наставничество способствует более рациональному управлению финансовыми ресурсами и, как следствие, повышению прибыльности бизнеса. На основе анализа конкретных кейсов из практики будет продемонстрировано, каким образом сотрудничество с опытным наставником позволяет предпринимателям принимать более обоснованные финансовые решения, оптимизировать затраты, повысить эффективность инвестиций и, как следствие, ускорить достижение поставленных бизнес-целей.

Научная новизна. Несмотря на растущий интерес к теме наставничества в различных сферах, вопрос о его непосредственном влиянии на финансовые результаты бизнеса остается недостаточно изученным. Предлагаемое исследование призвано заполнить этот пробел в научной литературе и внести вклад в развитие теоретических и практических аспектов финансового менеджмента.

Практическая значимость: Результаты исследования могут быть использованы предпринимателями, консультантами и преподавателями бизнес-школ для разработки эффективных программ финансового наставничества.

Рассмотрим первый кейс – малый бизнес, занимающийся производством детской одежды и реализацией ее через маркетплейс WB. Несмотря на рост объемов продаж, компания сталкивалась с проблемой низкой маржинальности. Для выявления причин данной ситуации был проведен комплексный финансовый анализ. В ходе анализа были выявлены следующие ключевые проблемы:

- Высокая доля затрат на оплату труда: заработная плата составляла более 50% от выручки, что свидетельствовало о необходимости оптимизации фонда оплаты труда (таблица 1).
- Неэффективное управление запасами: значительная часть тканей не использовалась в пошиве, что приводило к замораживанию оборотных средств.

Таблица 1 - Динамика и структура затрат

Показатель	январь	февраль	март	За весь период	Структура затрат, %
РАСХОД	70138,00	210673,00	219241,00	2742778,19	100,00
ЗП сотрудников	1050,00	1700,00	5000,00	30750,00	1,12
ЗП доп сотрудник				43350,00	1,58
Аренда Офис	6900,00	7000,00	7000,00	28150,00	1,03
Налоги				88752,00	3,24
взносы			11802,00	33406,00	1,22
Кредиты	9000,00	8985,00		138903,19	5,06
Пошив зп	19550,00	28120,00	56982,00	683823,00	24,93
Ткани, фурнитура	8611,00	145 518,00	87037,00	832581,00	30,36
ЗП себе фактическая	1100,00	11000,00	23170,00	596760,00	21,76
Реклама +блогеры	4477,00	2000,00		75829,00	2,76
.....					
Прибыль	2300,00	-145663,00	23821,00	-151225,87	x
зарплатоемкость, %	30,94	19,38	38,84	49,39	x
материалоемкость, %	12,28	69,07	39,70	30,85	x

Для решения указанных проблем были предприняты следующие меры:

1. Оптимизация системы оплаты труда. Был проведен расчет зарплатоемкости и материалоемкости продукции. На основе полученных

данных внесены корректировки в систему сдельной оплаты труда, чтобы рост производительности труда опережал рост затрат на заработную плату. А также был разработан план мероприятий по увеличению продаж, чтобы в максимальном объеме израсходовать ткани.

2. Управление ассортиментом. Был проведен АВС-анализ, позволивший выявить наиболее прибыльные товарные позиции. На основании полученных результатов оптимизирована структура производства.

3. Финансовое моделирование. Была построена финансовая модель, позволившая спрогнозировать рост прибыли на 25% при реализации разработанных мероприятий.

Как видно из рисунка 1, фактический рост прибыли превысил прогнозные значения. В результате наставничества удалось решить следующие задачи:

- Снизить затраты на производство и увеличить прибыль.
- Повысить эффективность использования оборотных активов.
- Улучшить систему управления предприятием.
- Обеспечить устойчивый рост бизнеса.

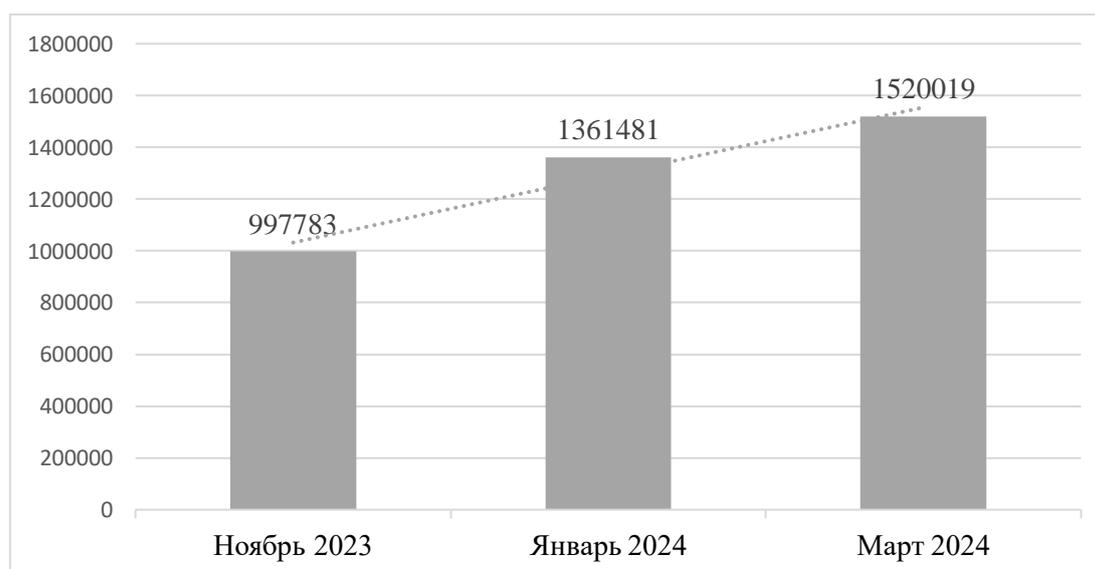


Рисунок 1 – Динамика изменения выручки, тыс. руб.

Вывод. Данный кейс демонстрирует, что профессиональное финансовое наставничество является эффективным инструментом для оптимизации бизнес-процессов и повышения финансовой устойчивости предприятия. Системный подход к анализу финансовой деятельности, разработка и внедрение эффективных финансовых инструментов позволяют достичь значительных результатов в краткосрочной перспективе.

2 кейс – Центр сиделок, услуги по всей стране. Несмотря на активное использование рекламных каналов, бизнес по предоставлению услуг сиделок демонстрировал низкие финансовые результаты и недостаточную рентабельность.

В рамках наставничества был проведен детальный анализ финансовых показателей компании. Выявлены следующие ключевые проблемы:

- Высокая доля затрат на рекламу (40%). Отсутствие оценки эффективности рекламных кампаний приводило к нецелевым расходам и низкой конверсии.
- Отсутствие четкой финансовой дисциплины. Прибыль компании практически полностью направлялась на личные нужды собственника, что негативно сказывалось на финансовой устойчивости бизнеса.

Были приняты следующие меры:

1. Оптимизация маркетинговых затрат:
 - Проведен анализ эффективности рекламных кампаний. Выявлено, что в большинстве случаев рекламные расходы не окупались (таблица 2).
 - Принято решение о сокращении затрат на рекламу за счет использования более эффективных маркетинговых инструментов, таких как «сарафанное радио».
 - Маркетологу поставлена задача улучшить маркетинговое предложение и повысить конверсию рекламных кампаний.

Таблица 2 – Показатели эффективности рекламной деятельности в компании

Показатель	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Всего за год
Доход всего	620225	593144	724832	699140	605885	604204	3847430
Расход на рекламу	143751	138141	155210	160993	128693	78187	804975
Доход от рекламы	234721	136670	185467	153853	94800	33900	839411
Доля дохода от рекламы в общей выручки, %	37,84	23,04	25,59	22,01	15,65	5,61	21,82
Прибыль от рекламы	90970	-1471	30257	-7140	-33893	-44287	34436
Рентабельность ROI, %	63,28	-1,06	19,49	-4,43	-26,34	-56,64	4,28
Рентабельность ROAS, %	163,28	98,94	119,49	95,57	73,66	43,36	104,28

2. Управление денежными потоками:

- Разработана схема распределения прибыли компании на резервный фонд, фонд потребления и фонд накопления.

- Получен статус социального предпринимателя, что открыло дополнительные возможности для привлечения инвестиций и получения государственных субсидий.

Реализация разработанных мероприятий позволила снизить маркетинговые расходы, повысить эффективность использования финансовых ресурсов и улучшить финансовое состояние компании. В частности решены такие задачи, как:

- снижены затраты на рекламу без ущерба для объема продаж;
- повышена финансовая дисциплина и эффективность использования прибыли;
- расширены возможности для привлечения инвестиций и получения государственной поддержки;
- созданы условия для долгосрочного развития бизнеса.

Вывод. Данный кейс демонстрирует важность комплексного подхода к

оптимизации финансовой деятельности предприятия. Анализ финансовых показателей в сочетании с оптимизацией маркетинговых затрат и внедрением эффективной системы управления денежными потоками позволяет повысить рентабельность бизнеса и обеспечить его устойчивое развитие.

Кейс 3 - Селлер, работающий на маркетплейсах Ozon и Wildberries, столкнулся с проблемой высокой конкуренции, снижением продаж и убыточностью по ряду товарных позиций.

Для решения данной проблемы был проведен комплексный анализ финансовых показателей и ассортиментной политики бизнеса.

Этапы работы:

1. Сбор и анализ данных. Была проведена детальная аналитика финансовых показателей с обеих маркетплейсов, что позволило получить полную картину финансового состояния бизнеса.

2. Проведен ABC-анализ по выручке и прибыльности для каждой товарной позиции, что позволило выявить наиболее и наименее прибыльные товары (таблица 3, 4).

Таблица 3 – Результаты расчета ABC анализа по выручке

Товар	Цена	Объем	Выручка	Доля, %	Ранг по убыванию	Накопленная доля по убыванию	ABC (до 80-А, 80-95 В)
T1	557,71	1354	755 141,67	28,74	2	61,14	А
T2	184,90	4603	851 095,27	32,40	1	32,40	А
T3	390,72	130	50 793,84	1,93	8	99,03	С
T4	483,09	1037	500 962,56	19,07	3	80,21	В
T5	316,16	165	52 167,04	1,99	7	97,10	С
T6	373,32	431	160 902,01	6,12	4	86,33	В
T7	164,15	154	25 278,90	0,96	9	99,99	С
T8	282,46	368	103 946,34	3,96	6	95,11	С
T9	169,57	747	126 666,32	4,82	5	91,16	В
T10	156,66	1	156,66	0,01	10	100,00	С
итого		8990	2 627 110,61	100,00			

Таблица 4 - Результаты расчета ABC анализа по прибыли

Товар	Прибыль на единицу	Объем	Прибыль	Доля, %	Ранг по убыванию	Накопленная доля по убыванию	ABC (до 80-А, 80-95 В)
T1	66,70	1354	90 314,00	13,74	3	80,01	В
T2	52,75	4603	242 817,73	36,94	1	36,94	А
T3	40,55	130	5 271,04	0,80	9	99,99	С
T4	185,88	1037	192 760,03	29,33	2	66,27	А
T5	82,76	165	13 655,18	2,08	7	97,93	С
T6	110,19	431	47 493,96	7,23	4	87,23	В
T7	53,79	154	8 283,87	1,26	8	99,19	С
T8	49,58	368	18 246,24	2,78	6	95,85	С
T9	51,39	747	38 389,83	5,84	5	93,08	В
T10	60,20	1	60,20	0,01	10	100,00	С
итого		8990	657 292,09	100,00			

3. Для каждой товарной позиции рассчитана точка безубыточности, что позволило определить минимально допустимую цену продажи во избежания убытков.

4. Было рассчитано несколько вариантов финансовых моделей, прогнозирующие изменение прибыльности бизнеса при различных сценариях развития событий. Один из вариантов представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Финансовая модель роста прибыли за счет изменения ассортиментной политики

Товар	Количество		Цена		Себестоимость		Прибыль		
	факт	прогно з	факт	прогно з	факт	прогно з	факт	прогноз	измениени е
T1	1354	5000	557,71	585,60	491,01	505,74	90314,00	399284,55	308970,54
T2	4603	10000	184,90	194,15	132,15	136,11	242817,73	580326,24	337508,51
T3	130	0	390,72	390,72	350,18	350,18	5271,04	0,00	-5 271,04
T4	1037	0	483,09	483,09	297,21	297,21	192760,03	0,00	-192760,03
T5	165	0	316,16	316,16	233,41	233,41	13655,18	0,00	-13655,18
T6	431	0	373,32	373,32	263,13	263,13	47493,96	0,00	-47493,96
T7	154	0	164,15	164,15	110,36	110,36	8283,87	0,00	-8283,87
T8	368	0	282,46	282,46	232,88	232,88	18246,24	0,00	-18246,24
T9	747	0	169,57	169,57	118,17	118,17	38389,83	0,00	-38389,83
T10	1	0	156,66	156,66	96,46	96,46	60,20	0,00	-60,20
Итого	8990						657292,09	979610,78	322318,69

В результате удалось: выявить низкомаржинальные и сезонные товары, которые приносили убытки или имели низкую рентабельность; определить оптимальную структуру ассортимента, ориентированную на увеличение прибыльности бизнеса; разработать стратегию распродажи неликвидных товаров по оптимальной цене, позволяющей минимизировать убытки и высвободить оборотные средства.

Было принято решение о распродаже всех товаров с низкой доходностью категории В и С, о концентрации на наиболее прибыльных товарных позициях и расширении ассортимента за счет новых перспективных товаров.

Финансовое моделирование показало, что реализация разработанной стратегии позволит значительно увеличить прибыльность бизнеса.

В результате наставничества удалось:

- Уменьшить количество убыточных товарных позиций.
- Повысить среднюю маржинальность продаж.
- Улучшить финансовые показатели бизнеса.
- Снизить риски, связанные с сезонностью спроса.

Вывод. Данный кейс демонстрирует эффективность комплексного подхода к оптимизации ассортиментной политики и повышению рентабельности бизнеса на маркетплейсах. Системный анализ финансовых показателей, разработка оптимальной структуры ассортимента и внедрение эффективной ценовой политики позволили решить проблему низкой прибыльности и обеспечить устойчивое развитие бизнеса.

Таким образом, на примере трех кейсов показана значимость и роль наставника в сфере финансов для предпринимателя. Наставничество, как форма передачи знаний и опыта, представляет собой перспективный инструмент для повышения финансовой грамотности руководителей и сотрудников компаний. Опытный финансовый наставник помогает предпринимателю выработать стратегическое видение развития бизнеса, идентифицировать проблемные области и разработать эффективные решения.

Благодаря наставничеству, бизнес получает доступ к экспертным знаниям и передовым практикам в области финансового менеджмента. Это обеспечит качественный анализ финансовых показателей, создание индивидуальных финансовых моделей, разработку среднесрочной стратегии развития бизнеса, поиск источников финансирования и вариантов привлечения инвестиций.

Использованные источники:

1. Климова, Н. В. Экономический анализ (с традиционными и интерактивными формами обучения) [Текст]: учебное пособие / Н. В. Климова. - Москва: НИЦ Инфрам М. - 2025. – 306 с.

2. Климова, Н. В. Анализ факторов прибыли от продаж и оценка показателей рентабельности организации [Текст] //Москва.: Экономический анализ: теория и практика. - 2019. - № 7. - С. 37 -41.

3. Соколов, А. В., Пиков, М. А. Наставничество как форма активности в современном обществе: сравнительная характеристика систем наставничества [Текст] // А.В. Соколов, М.А. Пиков. Сборник материалов всероссийской конференции: «Актуальные проблемы развития человеческого потенциала в современном обществе». Пермь, 2023. С. 435-439.

Пронин Я.В.

Социальный архитектор

Психолог-консультант

Фасилитатор. Бизнес-трекер

Супервизор федеральных наставнических программ

Архангельск, РФ

О МЕСТЕ НАСТАВНИЧЕСТВА В СИСТЕМЕ ПОМОГАЮЩИХ БИЗНЕС-ПРОФЕССИЙ И МОТИВАЦИИ В НАСТАВНИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Аннотация: В настоящей статье мы постарались определить место бизнес-наставника в системе помогающих профессий для бизнеса и преимущественную мотивацию для состоявшегося предпринимателя становиться наставником. В статье описываются проблемы института бизнес-наставничества в молодежной среде в РФ и пути его дальнейшего развития.

Ключевые слова: наставничество, мотивация, помогающие профессии

Pronin Ya.V.

The Social Architect

Consultant psychologist

The facilitator. Business Tracker

Supervisor of Federal mentoring programs

ABOUT THE PLACE OF MENTORING IN THE SYSTEM OF HELPING BUSINESS PROFESSIONS AND MOTIVATION IN MENTORING

Abstract: In this article, we have tried to determine the place of a business mentor in the system of helping professions for business and the primary motivation for an established entrepreneur to become a mentor. The article describes the problems of the institute of business mentoring among young people in the Russian Federation and the ways of its further development.

Keywords: mentoring, motivation, helping professions

В настоящее время понятию «наставничества» уделяется большое внимание на всех уровнях. Так 2023 год был объявлен указом Президента РФ Годом педагога и наставника. Однако и сейчас рано говорить о том, что понятие «наставничество» является четким определением, обуславливающим все аспекты такой деятельности. На рынке «мягких помогающих профессий» до сих пор наблюдается некоторая понятийная неопределенность, не позволяющая дать четкой характеристики профессиональной деятельности наставника. В свою очередь это вызывает определенные трудности у наставляемых, четко не понимающих, что входит в компетенцию наставников, а какие компетенции закрывают другие помогающие профессии.

В качестве практической базы исследования рассмотрен федеральный проект «Мастерская наставников» от Росмолодежь-бизнес и Открытого университета «Сколково», впервые стартовавший в 2022 году. В формате «мастерской наставников» проект реализовывался 2 года, в 2024 был реформатирован в «Бизнес. Наставники».

Поскольку я лично участвовал во всех трех проектах в составе группы супервизоров, поделюсь некоторыми выводами. Работа «Мастерской наставников» 2022 и 2023 года велась по схожим принципам. В проект набиралось порядка 300 участников из состава действующих предпринимателей, достигших определенного успеха в своем бизнесе. Также проводился отбор группы наставляемых – это могли быть как начинающие предприниматели, так и молодые люди, только планирующие открывать собственный бизнес. Целевой группой проекта были наставники, на их подготовку и прокачку наставнических компетенций были ориентированы практически все обучающие и поддерживающие мероприятия.

Как супервизору, в ходе проекта мне пришлось пересекаться преимущественно с наставниками, но было и несколько встреч с наставляемыми. В каждой группе на старте были заданы вопросы:

- Для чего, с какой целью в наставничество пришел наставник и зачем ему программа?
- С какой целью в наставническую программу пришел наставляемый, каков его запрос на участие в проекте?

С наставляемыми все было понятно – начинающие предприниматели имели запрос на наставническое сопровождение и от проекта ожидали повышения своих бизнесовых компетенций, менторскую поддержку (индивидуальные консультации и ответы на вопросы от состоявшегося предпринимателя), нетворкинга и расширения связей, вхождение в предпринимательское сообщество.

Что касается целей участия в программе наставников, то здесь вариантов было больше. Наиболее распространенным мотивом участия была прокачка наставнических компетенций с целью их дальнейшей монетизации, то есть деньги. Вторая цели – войти в формирующееся наставническое сообщество, нетворкинг и связи. В третьих – встать у истоков формирования молодежного бизнес-наставничества в России, использовать соответствующие программы в качестве социального и карьерного лифта, выйти на федеральный уровень в качестве эксперта, спикера. И только на четвертом месте было участие в развитии предпринимательского сообщества России, собственно поддерживающая наставническая деятельность, самореализация как наставника.

С самого начала работы с участниками «мастерской наставников» вставал вопрос о месте наставничества в иерархии помогающих профессий для бизнеса. Здесь попробуем раскрыть, что скрывается за основными бизнес-помогающими специализациями.

Бизнес-тренер. Его задача - развивать и совершенствовать профессиональные навыки, то, что мы сейчас именуем «soft skills» за счет практикоориентированного обучения – через деловые игры, упражнения, собственно тренинги.

Коуч. Главная позиция коучингового подхода заключается в том, что лучше всего о целях и задачах человека знает он сам, у него есть все ресурсы для достижения цели. Задача коуча – помогать в обнаружении этих ресурсов через коучинговые вопросы. Проблема сегодняшнего дня в том, что коучами активно стали именовать себя представители нередко нечистоплотного инфобизнеса, что привело к массовой утрате доверия к данной профессии.

Трекер, в отличие от коуча, использует специальные методики и фреймворки для структурирования и диагностики ситуации в бизнесе. Он работает с целями и стратегией бизнеса, помогает выявлять ограничения и быстро тестировать гипотезы их преодоления²

Консультант. Это эксперт в определенной сфере, например, финансы, маркетинг, кадры. Потребность в нем возникает, когда есть определенная управленческая задача, с которой существующими ресурсами организация не справляется.³

Наконец, собственно, наставник. Дать всеобъемлющую характеристику современному понятию «наставник» непросто. По мнению Г. Льюиса (1875-1946) наставник – это человек, который обладает определенным опытом, знаниями, высоким уровнем коммуникации. Он стремится помочь своему подопечному приобрести опыт, необходимый, чтобы состояться в профессии. Наставник совмещает в своем подходе сразу несколько ролей, как то: проводник, источник знаний, советник, эксперт, инструктор, катализатор, образец для подражания, стимулятор, источник энергии, специалист по распределению времени, специалист по диагностике, постановщик цели, планировщик, надзиратель⁴.

Сегодня наставник выступает не из роли консультанта, а, скорее,

² https://shkolatrekerov.ru/trackers-school?utm_source=sendpulse&utm_medium=email&utm_campaign=mi-otkrili-registratsi-v-shkol

³ Ольга Збарская. Коуч, тренер, консультант... Гид по помогающим профессиям для бизнеса <https://www.eastrussia.ru/material/kouch-trener-konsultant/>

⁴ Льюис Г. Менеджер-наставник. Стратегия раскрытия таланта и распространения знаний /пер. с англ. А. В. Ирхин. - Мн.: Амалфея, 1998;

партнера, который идет с наставляемым по жизни, наблюдает за его достижениями и провалами. Важно, что наставник уже достиг той цели, к которой стремится наставляемый. При этом наставничество акцентируется на практической части области знаний. Можно выделить следующие цели наставнической деятельности: 1. Поддерживать и поощрять обучение. 2. Передавать накопленные знания. 3. Раскрывать потенциал наставляемого. 3. Фокусировать на целях и помогать в их достижении. При этом цели, достигаемые с помощью наставника, могут быть разнообразны – как в бизнесе, так и в карьере и личной жизни⁵.

Важным аспектом является также мотивация к наставнической деятельности. Здесь можно выделить четыре категории потенциальных наставников: 1. Хочет и может быть наставником. То есть имеет опыт, необходимый уровень компетенций и внутреннюю мотивацию – деньги, признание, самореализация...) 2. Хочет, но не может. Причины – недостаток опыта или компетенций. Второе можно решить за счет специальных обучающих программ для наставников, как упомянутый выше проект «Мастерская наставников». Опыт нарабатывается только со временем, но при необходимости можно «выращивать» наставников, формируя резерв. 3. Может, но не хочет. Есть опыт и компетенции, но нет достаточной мотивации. Здесь необходимо формировать программы мотивации наставника, исходя из его личных приоритетов. Выше мы приводили список целей, с которыми наставники заходили в «мастерскую наставников». 4. Не может и не хочет. Есть устойчивое убеждение, что 10% людей будут работать хорошо, независимо ни от чего. Еще 10% будут работать плохо, какие бы земные блага им ни обещали. Работа же остальных 80% зависит от искусства управления и стимулирования. В том числе и от искусства

⁵ Бондалетов В.В., Бондалетов Е.В. Становление и развитие наставничества как формы корпоративного обучения персонала в России и за рубежом. <https://cyberleninka.ru/article/n/stanovlenie-i-razvitiye-nastavnichestva-kak-formy-korporativnogo-obucheniya-personala-v-rossii-i-za-rubezhom/viewer>

наставничества.

Подводя итог, можно отметить, что для развития полноценной системы бизнес-наставничества в России необходимо: во-первых дать четкое определение понятию наставничества и квалификации «Бизнес-наставника», сегментировав его от прочих бизнес-помогающих профессий. Возможно, стоит вести речь о создании в России профессионального стандарта «Бизнес-наставник». Во-вторых, сформировать комплексную систему подготовки и мотивации бизнес-наставников, в том числе в молодежной среде, за счет проведения региональных и федеральных наставнических программ, конкурсов, и создания профессиональных наставнических сообществ. Отметим, что подобные мероприятия уже реализуется в России, но на сегодняшний день они носят фрагментарный характер. Говорить же о повышении уровня эффективности можно только при формировании системного подхода к развитию бизнес-наставничества.

Реброва Н.А.

*Член Совета Федеральной комиссии по наставничеству
общероссийской общественной организации малого и среднего
предпринимательства «ОПОРА РОССИИ»*

Председатель Комитета по наставничеству в МГО «ОПОРА РОССИИ»

Соучредитель Ассоциации Профессиональных Наставников

*Сооснователь и директор по развитию
консалтинговой группы «РеФрейм»*

Россия, г. Москва

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТИ: КОМПАНИЯ, КОТОРУЮ ВЫБИРАЮТ

Аннотация: Столкнувшись со стремительным ростом конкуренции, клиентоориентированный подход в бизнесе перестал быть удовлетворительной организационной моделью. Ему на смену пришел клиентоцентричный, который в современном мире все чаще расширяется до человекоцентричного. Предприниматели понимают необходимость заботы не только о клиенте, но и о сотрудниках, а также о тех, с кем приходится взаимодействовать для достижения работоспособности и развития компании. Именно человек становится главной ценностью. Речь в статье пойдет о современных кадровых вызовах, с которыми приходится сталкиваться бизнесу и способах их преодоления с помощью человекоцентричной модели, предложенной психологом К. Роджерсом в 1951 г.

*Ключевые слова: бизнес, управление, кадры, проектный менеджмент, наставничество, сервис, лидерство, человекоцентричность, клиентоцентричность, идеология, бизнес-моделирование.
Rebrova N.A.*

*Member of the Council of the Federal Commission for Mentoring
All-Russian public organization of small and medium-sized enterprises
"SUPPORT OF RUSSIA"
Chairman of the Mentoring Committee at the MOSCOW State Educational
Institution OPORA RUSSIA
, Co-founder of the Association of Professional Mentors
Co-founder and Development Director of
the consulting group "ReFrame"
Russia, Moscow*

PERSON-CENTERED BUSINESS MODEL:

A COMPANY ONE CHOOSES

Abstract: With the rapid growth of competition, the customer-oriented approach in business has ceased to be a satisfactory organizational model. It has been replaced by a client-centric approach, which is increasingly expanding into human-centric in the modern world. Entrepreneurs start to realize the need to take care not only of the clients, but also of the employees, as well as those with whom they have to interact in order to achieve efficiency and development of the company. It is the person who becomes the main value. The article focuses on modern personnel challenges that businesses have to face and ways to overcome them using the human-centered model proposed by psychologist C. Rogers in 1951.

Key words: business, management, personnel, project management, mentoring, service, leadership, human-centricity, client-centricity, ideology, business modeling.

Устойчивость бизнеса напрямую зависит от вовлеченности сотрудников в рабочий процесс. В современном мире все чаще открыто обсуждаются проблемы кадрового голода и дефицита квалифицированных специалистов. Помимо этого, актуальными вызовами для предпринимателей и их компаний являются стремительный рост технологий, необходимость автоматизации процессов, неравномерное распределение человеческих ресурсов по стране, слишком большая социокультурная разница между поколениями, изменения в операционных процессах по причине внешних факторов. С другой стороны, и их сотрудники вынуждены преодолевать

новые личные трудности, такие как необходимость адаптироваться к удаленной работе (которая стала особенно актуальной во время пандемии) и обратная адаптация к офисному формату, гонка за искусственным интеллектом и технологиями и связанная с этим тревога, социальная культура главенства достижений и статуса, профессиональное выгорание и отсутствие возможности удовлетворять свои потребности в стабильной среде. Несмотря на то, что вышеперечисленные сложности стали ощущаться особенно остро в последнее десятилетие, мировой бизнес в целом и российский в частности, уже достаточно давно анализирует сложившуюся ситуацию и возможности выхода из нее; а решение не только найдено, но и успешно внедряется. Основной принцип нового предпринимательского подхода заключается в росте бизнеса за счет активации потенциала действующих сотрудников. В 1951 г. американский психолог К. Роджерс впервые сформулировал идею трансформации модели поведения от «человека экономического» к «человеку человеческому». Так почти 80 лет назад появилось понятие «человекоцентричный подход»⁶.

Человекоцентричность можно описать как следующий шаг развития клиентоцентричности, заменившей клиентоориентрованность, т.е. если раньше потребности клиента определяли первичный характер ведения бизнеса и выпускаемые продукты, то в человекоцентричной организации к вектору внимания вовне добавляется новое направление – внутрь и вокруг бизнеса. Человек внутри и вовне организации – клиент, сотрудник, партнер, поставщик и т.д. – становится главной ценностью компании. Индивидуальный подход к каждому работнику и раскрытие творческого потенциала команды

⁶ Человекоцентрированный/человекоцентричный подход (Person-centered approach) – это подход к человеческим отношениям, который предполагает уважение к уникальности каждого человека, стремление понимать опыт других и принимать их. Не смотря на то, что в английском языке один и тот же термин используется во всех областях его применения, в русском он был заимствован по-разному. Так, в психологии принято называть подход «человекоцентрированным», тогда как в предпринимательстве он известен как «человекоцентричный». *Rogers C.R. Client-centered therapy. Boston: Houghton-Mifflin, 1951; Роджерс К. Клиент-центрированная психотерапия: теория, современная практика и применение [пер. с англ. Т. Рожковой, Ю. Овчинниковой, Г. Пимочкиной]. М.: Психотерапия, 2007.*

становятся базовым инструментом для роста всего бизнеса.

Человекоцентричный подход был изначально разработан К. Роджерсом для применения в недирективной психотерапии. По словам самого автора: «Центральная гипотеза этого подхода кратко может быть сформулирована так: человек обладает огромными ресурсами для самопознания, изменения я-концепции, целенаправленного поведения, а доступ к этим ресурсам возможен только в том случае, если создается определенный фасилитирующий психологический климат»⁷. Образуют такой климат, обеспечивающий рост и развитие, три основных условия:

- 1) искренность и конгруэнтность – чем менее терапевт отгорожен от клиента своим профессиональным или личностным фасадом, тем более вероятно, что клиент изменится и продвинется в конструктивном ключе;
- 2) принятие и признание – безусловный позитивный взгляд на клиента, когда терапевт дает позитивную, неосуждающую, принимающую установку по отношению к клиенту; терапевт признает клиента целостно, а не обусловлено;
- 3) эмпатическое понимание – терапевт точно воспринимает чувства, личностные смыслы, переживаемые клиентом, и коммуницирует это воспринятое понимание клиенту.⁸

Этот подход оказал сильное влияние на современную психотерапию. Кроме того, именно эта модель, дополненная работами Абрахама Маслоу и Ролло Мэя, легла в основу гуманистической психологии, возникшей в начале 60-х гг. в США как протест против доминирования бихевиоризма и психоанализа. В гуманистической психологии в качестве основных предметов анализа выступают: высшие ценности, самоактуализация личности, творчество, любовь, свобода, ответственность, автономия, психическое здоровье, межличностное общение.

⁷ Роджерс К. Клиентоцентрированный / человекоцентрированный подход в психотерапии //Московский психотерапевтический журнал, 1998. №4.

⁸ Там же. Подробнее см: Rogers C.R. Formulations of the Person and the Social Context. New York: McGraw-Hill, 1959; Rogers C.R On Becoming a Person. Boston: Houghton Mifflin, 1961.

В самом начале 1987 г. кандидатура К. Роджерса была выдвинута на Нобелевскую премию мира. Тогда уже модель получила всеобщее признание и была расширена в другие сферы гуманитарной мысли, например, образование⁹, а позже и в политику¹⁰. Клиентоцентрированная модель Роджерса способна решать широкий диапазон практических задач «идет ли речь об отношениях между терапевтом и клиентом, родителем и ребенком, лидером и группой, учителем и учащимся, руководителем и подчиненным. В действительности эти условия применимы в любой ситуации, в которой целью является развитие человека»¹¹. Именно это делает перенос ее в предпринимательство для решения насущных социальных задач не только возможным, но и как будто естественным.

В 1986 г. на базе модели Роджерса когнитивистом Д. Норманом была сформулирована концепция человекоцентричного дизайна (Human-centered design). В книге «Дизайн привычных вещей» он описал подход, который ставил потребности пользователя превыше эстетики продукта. Особое внимание автор уделил процессу создания дизайна, ориентированного на человека. Концепция Нормана и правда человекоцентрична, она учитывает роль эмоций и личностного восприятия, стремится вернуть людям контроль над вещами, научить их «выбирать удобные и понятные товары и исправлять те предметы, которые не так удобны и понятны, как хотелось бы». В аннотации автор констатирует, что сама книга должна приносить удовольствие и быть информативной для всех: обычных людей, технических специалистов, дизайнеров и не дизайнеров¹². Неудивительно, что позже он стал Вице-президентом «Apple». Так почему бы не перенести все эти приемы

⁹ Rogers C. Freedom to learn: a view of what education might become. Columbus, OH: Charles Merrill, 1969; Rogers C. Freedom to learn for the 80's. Columbus-Toronto-London-Sydney: Charles E. Merrill Company, A Bell & Howell Company, 1983

¹⁰ Rogers C. On personal power: inner strength and its revolutionary impact. N.Y.: Delacorte Press, 1977

¹¹ Орлов А.Б. Человекоцентрированный подход в психологии, психотерапии, образовании и политике (к 100-летию со дня рождения К. Роджерса) // Вопросы психологии, 2002. № 2.

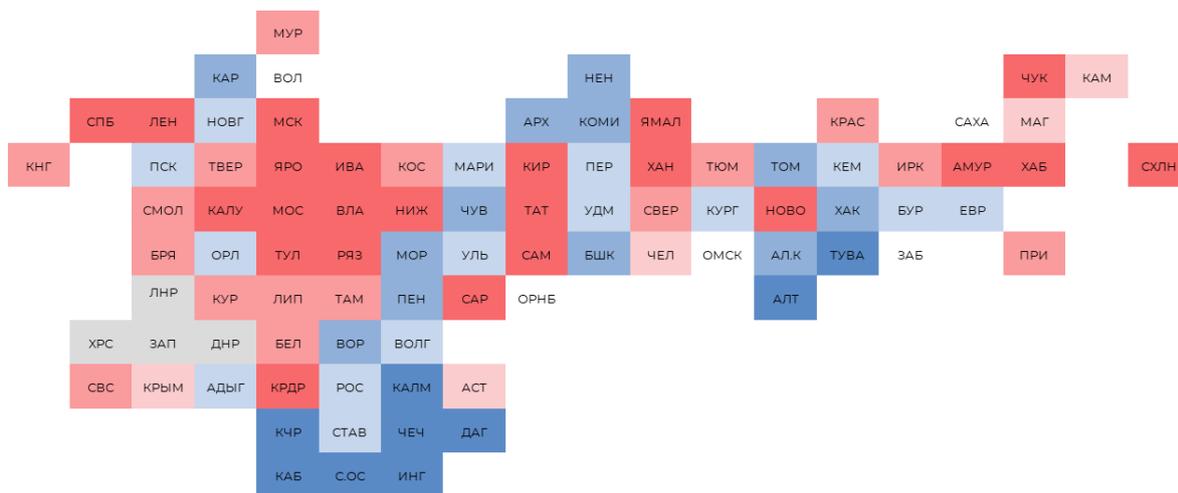
¹² Норман Д.А. Дизайн привычных вещей [перевод с английского Анастасии Семиной]. М: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

в бизнес? Если заменить в основных положениях концепции Роджерса «клиент» на «сотрудник», получим формулу человекоцентричной предпринимательской модели:

- 1) необходимость понимать, узнавать своих сотрудников, объективно оценивать их эмоциональное состояние и определять их мотивы;
- 2) необходимость воспринимать сотрудника с участием и вниманием, интерпретированием его мыслей и чувств;
- 3) необходимость добиться совпадения личных ценностей сотрудника с ценностями компании;
- 4) вера в возможности сотрудника, безусловное принятие и уважение личности.

Все что происходит на рынке – низкий уровень занятости и вовлеченности у молодежи, отсутствие современных стандартов обучения, ужесточение миграционной политики, быстрое развитие технологий непривлекательная корпоративная культура, морально устаревший процесс подбора и найма сотрудников, экономия на обучении и переобучении сотрудников – напрямую отражается не только на устойчивости и способности к дальнейшему развитию крупных компаний и корпораций, но и на возможности масштабирования субъектов малого и среднего предпринимательства, микробизнеса.

В условиях межотраслевой конкуренция за персонал и естественного выбывания трудовых ресурсов, когда число сотрудников наиболее продуктивного возраста просто не покрывает потребность в специалистах, главная задача организации – стать привлекательной для сотрудников и потенциальных кандидатов и научиться учитывать индивидуальные потребности каждого. Наступило время, когда человек выбирает компанию и именно центричная модель ведения бизнеса становится ключом к решению стоящих перед бизнес-сообществом вызовов.



УРОВНИ МОЛОДЕЖНОЙ ЗАНЯТОСТИ ПО ФО В 2023 Г.

Федеральный округ	Ур. зан 15-24 лет, %
Центральный	24,5
Северо-Западный	25,3
Южный	24,0
Северо-Кавказский	20,9
Приволжский	28,0
Уральский	28,6
Сибирский	29,1
Дальневосточный	28,1

Кластер*	Субъектов в кластере	Укрупненные кластеры	Уровень безработицы в кластере, %
	9	Трудоизбыточные	5,9%
	12		
	15	Трудодостаточные	3,5%
	5		
	5	Трудodefицитные	2,4%
	16		
	23		

Источник: Кластеры составлены по данным Роструда, МВД, Росстата, 2023

Рис 1. Территориальное несоответствие спроса и предложения на рынке труда.¹³

Человекоцентричность в бизнесе – это философия организации

¹³ Кластеры составлены по данным Роструда, МВД, Росстата, 2023. (Нац. проект Кадры)

человеческой деятельности, формирование среды, позволяющей раскрыть потенциал каждого сотрудника, вне зависимости от должности, национальной принадлежности, возраста и продолжительности работы в организации, индивидуальный подход к каждому работнику и раскрытие творческого потенциала команды становится инструментом для роста всего бизнеса.

Принципы, по которым сегодня люди выбирают организацию изменились, теперь мало предоставить рабочее место и платить зарплату. Организация должна быть интересной для сотрудников, а ее корпоративная культура привлекательной.

Так, например, статистическое исследование среди молодежи 17-25 лет – главного трудового ресурса для любого работодателя – показало, что (помимо уровня заработной платы) для них важны стабильность и надежность компании и прозрачный путь карьерного роста и развития. И это только одна из групп потенциальных сотрудников, а сегментов, которые необходимо удерживать в фокусе внимания много.

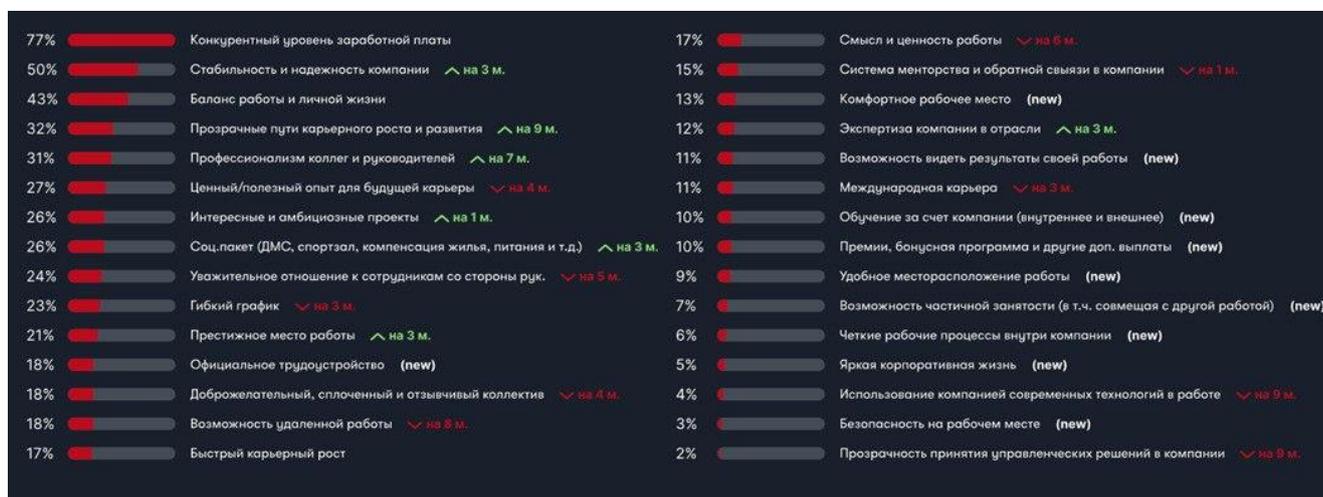


Рис 2. Современные карьерные предпочтения студентов ¹⁴

Будет нагляднее разобрать принципы работы нового подхода к работе с

¹⁴ Результаты исследования «Best Company Award 2025» команды «Changellenge» (Электронный ресурс) URL: <https://changellenge.com/tpage/bca-2025-results/> (дата обращения 31.03.2025).

кадрами на конкретном примере. Более того, изучение опыта крупных игроков – отличная возможность познакомиться с рабочими инструментами, уже протестированными компаниями, взятыми в работу и признанными наиболее эффективными. Ведь именно компании, имеющие в штате большое количество сотрудников, первыми ощущают на себе последствия любых изменений на рынке труда и наиболее прогрессивные из них, начинают искать и тестировать новые подходы в работе с персоналом.

Одним из показательных примеров является «Вкусвилл», самая быстрорастущая компания в 2019 г. Руководство компании приняло решение отказаться от ключевых показателей эффективности деятельности (KPIs) и перейти на динамичную оценку процесса. Теперь аналитика эффективности работы компании сводится к различным метрикам (показатели среднего чека, количества покупок за период, времени доставки и др.)¹⁵ При этом метрики могут быть разные каждый месяц, ведь рынок и запросы покупателей меняются быстро. Если цель компании формулируется в виде достижения конкретной цифры объема продаж, у сотрудников включается режим «достигаторства», в фокусом внимания становятся личные результаты и получение бонусов, предусмотренных компанией. Интересы клиента не учитываются и, в конечном итоге, компания теряет в продажах, а клиент уходит к другому ретейлеру. Сами сотрудники накапливают стресс, который постепенно приводит к выгоранию. Если же целью является достижение конкретного показателя, например, «12% покупателей должны выбирать наши сыры», фокус смещается на клиента, исследуются его индивидуальные предпочтения и потребности. Полученные данные можно сравнить с конкурентами, разобраться, за счет чего продукция конкурента пользуется бóльшим спросом, позаимствовать лучшие наработки и скорректировать свой подход.

¹⁵ Попович Н. Сделай по-своему: кто и как управляет ВкусВиллом на самом деле // Щи, 23 мая 2023. (Электронный ресурс) URL: <https://vkusvill.ru/media/journal/sdelay-po-svoemu-kto-i-kak-upravlyayet-vkusvillom-na-samom-dele.html> (дата обращения 31.03.2025).

Перевод фокуса внимания на удовлетворение потребностей и предпочтений клиента приводит к повышению вовлеченности сотрудников в процесс, помогает тоньше чувствовать людей и своевременно предлагать нужное. Компания даже ввела термин «клиентократия», обозначив так систему управления внутри компании (в противовес «бюрократии»). В клиентократии нет руководителей и подчиненных, а есть заказчики и исполнители, и все процессы строятся от клиента (как внутреннего, так и внешнего). В этом главное отличие от клиентоориентированности, с одной стороны, и отражение человекоцентричного подхода с другой.

Второй пример, который хотелось бы привести, поражает перечнем кадровых решений, которые удалось протестировать компании и лучшие использовать на регулярной основе. «Ашан Ритейл Россия», российское подразделение «Auchan Retail», одного из крупнейших в мире операторов розничных сетей (в том числе сети продуктовых гипермаркетов) считает, что именно люди являются стратегическим ресурсом и конкурентным преимуществом компании. Умение быстро реагировать на кризисные ситуации и работать с разными категориями сотрудников помогает компании справляться с нехваткой персонала и чувствовать себя увереннее конкурентов. Так, одной из первых, компания начала привлекать к работе людей с ОВЗ: в 2002 г. – компания привлекла первого сотрудника с нарушениями слуха, а в 2008 г. заключила договор о сотрудничестве с Всероссийским обществом глухих и стала трудоустраивать слабослышащих сотрудников на системной основе; уже в 2022 г. запустила проект, призванный сделать условия работы для слабослышащих сотрудников еще более комфортными и убрать коммуникационные ограничения с коллегами и клиентами. По данным на 2023 г. в компании работает на постоянной основе 786 сотрудников с ограничением слуха¹⁶.

¹⁶ Отчет об устойчивом развитии «АШАН Ритейл Россия» 2023. (Электронный ресурс) URL: https://www.auchan.ru/storage/infopage_ZQjia6AR/otchetauchan2023.pdf (дата обращения 31.03.2025).

Другим смелым кадровым экспериментом стало привлечение к работе молодежи от 14 до 17 лет. В качестве теста сначала предложили трудоустройство на летний период детям уже работающих сотрудников, а уже на следующий год перевели данный проект в число постоянно действующих. В 2023 г в летний период было принято 813 несовершеннолетних (+71% по отношению к предыдущему году).¹⁷



Рис. 3. Средний стаж и средний возраст сотрудников «Ашан Ритейл Россия»¹⁸.

Уникальным проектом, включающим совершенно нестандартное решение стал проект 2023 г. «Снова вместе». Суть проекта заключалась в привлечении бывших сотрудников, которые хотели бы вернуться в компанию. За основу была взята база уволенных сотрудников за определенный период, которых приглашали вернуться в команду. Преимуществом данного подхода является найм без затрат на поиск, подбор, привлечение, адаптацию и обучение сотрудников. При трудоустройстве бывшего сотрудника в компанию, проводится опрос о главных причинах желания вернуться, что позволяет компании получить дополнительную информацию для анализа и улучшения проекта. В первый год проекта в компанию было трудоустроено 1700 человек¹⁹, а по данным на 2024 г., в рамках проекта «Снова вместе» в «АШАН» вернулись 2300 бывших сотрудников²⁰.

¹⁷ Там же.

¹⁸ Там же.

¹⁹ Там же.

²⁰ Демина Д. «Люди – это стратегический ресурс и конкурентное преимущество» // Retail.ru (Электронный ресурс) URL: м (дата обращения 31.03.2025).

Это всего лишь несколько примеров, которые, тем не менее, ярко показывают, что время стандартных подходов к работе с кадровым потенциалом компании давно прошло. Человекоцентричность – это путь к стабильной работе команды, масштабированию, росту привлекательности бренда для соискателей и повышению инвестиционной привлекательности компании в целом. Это идеология, которая закладывается в основу структурных, организационных, коммуникационных и производственных процессов бизнеса. Организационная модель человекоцентричного бизнеса разворачивается уже несколько лет и показала впечатляющие результаты. Корпорации, которые стремятся нанимать самых сильных специалистов, одна за другой объявляют о переходе на новые рельсы: «Сбер», «Росатом», «РЖД», «Газпром Нефть», «HeadHunter Group», «Wildberries», «ВкусВилл», «Лента» и другие крупные игроки рынка уже выстраивают свои внутренние взаимодействия по новым правилам.

На сегодняшний день выведены «Семь принципов человекоцентричных организаций» в соответствии с международным стандартом ISO 27500:2016:

- 1) использовать индивидуальные различия сотрудников как организационную силу;
- 2) применять общесистемный подход к работе, в частности, понимать организационную структуру компании, взаимодействие ее компонентов друг с другом и полученных результатов;
- 3) гарантировать, что здоровье, безопасность и благополучие являются приоритетами организации;
- 4) сделать эргономичность продуктов и решений организации (удобство их использования), а также их доступность стратегическими целями;
- 5) ценить сотрудников и формировать осмысленную рабочую среду, в частности, развивать корпоративную культуру и поощрять стремление к совершенствованию;

б) быть открытыми и заслуживающими доверия, в том числе внедрять социальные политики, которые могут быть выполнены на всех уровнях организации;

7) быть социально ответственными по отношению к сотрудникам, сообществам, окружающей среде.

В 2022 г. была подписана Декларация человекоцентричности ФНС России, в которой определяется человекоцентричность как система взаимоотношений внутри службы и вне ее, основанная на принципах уважения к человеку, его мнению и запросам, стремлении удовлетворить его интересы и потребности.

15 июня 2023 года на XXVI Петербургском международном экономическом форуме (ПМЭФ) «Росатом», ПАО «Газпром нефть» и Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС) подписали соглашение о сотрудничестве в рамках Альянса человекоцентричных компаний, «специальной площадки для кооперации со всеми заинтересованными в качественном изменении рынка труда организациями, выработки системных мер, изменения культуры отношений между работодателями и сотрудниками через информирование, экспертные дискуссии, обмен лучшими практиками».²¹ Цель создания Альянса — развитие сотрудничества на основе принципов равенства, взаимной выгоды, взаимопонимания, уважения и доверия с целью формирования человекоцентричного управления и рынка труда, а также обмен лучшими практиками в этой сфере.

Учет и анализ полученного компаниями опыта, сбор и систематизация лучших практик, может и должен рассматриваться как отдельная теоретическая задача. Из нее вырастает и еще одна, требующая повышенного внимания со стороны как практиков, так и теоретиков — это способы перехода на

²¹ Индекс человекоцентричности компаний. (Электронный ресурс) URL: <https://research.rosatomimpact.com/?ysclid=m8fnt0dr37114364101#/about> (дата обращения 31.03.2025).

центричную модель в нынешних условиях рынка. Одним из наиболее простых, безболезненных и хорошо зарекомендовавших себя способов внедрения новой модели является наставничество. Будучи одним из «важнейших социальных институтов общества, который обеспечивает такие социальные потребности, как адаптация и социализация личности, социальное воспроизводство форм и способов деятельности людей, передача культурного опыта предшествующих поколений»²², наставничество имеет глубокие исторические корни и близко нам по менталитету, оно также согласуется со всеми принципами и критериями, изложенными изначально К. Роджерсом. В современном мире наставничество решает вопросы удержания персонала, сокращения сроков адаптации, включения в профессиональную деятельность, обучения персонала на рабочем месте, востребованность опыта предпенсионеров и пенсионеров и многие другие, затронутые нами в этой статье. Наставничество, как ключ к человекоцентричности, будет нами отдельно детально рассмотрено в дальнейших публикациях.

Подводя итоги, мы можем сказать, что именно условия труда, способствующие самореализации и профессиональному развитию сотрудника вне зависимости от его ценностей и убеждений, обеспечивают кадровую безопасность компании и удовлетворенность сотрудника. Так, в новое время мы возвращаемся к старой истине: человеку нужен человек.

Использованные источники:

1. *Rogers C. Freedom to learn for the 80's. Columbus-Toronto-London-Sydney: Charles E. Merrill Company, A Bell & Howell Company, 1983;*
2. *Rogers C. Freedom to learn: a view of what education might become. Columbus, OH: Charles Merrill, 1969;*
3. *Rogers C. On personal power: inner strength and its revolutionary impact. N.Y.: Delacorte Press, 1977;*

²² Масалимова А.Р., Баянов Д.И. Модели прошлого и современного наставничества: точки соприкосновения и расхождения в исторической ретроспективе // Вестник МГПУ. Серия «Педагогика и психология». 2023. 17(2).

4. *Rogers C.R.* Client-centered therapy. Boston: Houghton-Mifflin, 1951;
5. *Rogers C.R.* Formulations of the Person and the Social Context. New York: McGraw-Hill, 1959 *Rogers C.R* On Becoming a Person. Boston: Houghton Mifflin, 1961;
6. *Демина Д.* «Люди – это стратегический ресурс и конкурентное преимущество» // Retail.ru (Электронный ресурс) URL: м (дата обращения 31.03.2025);
7. Индекс человекоцентричности компаний. (Электронный ресурс) URL: <https://research.rosatomimpact.com/?ysclid=m8fnt0dr37114364101#/about> (дата обращения 31.03.2025);
8. *Масалимова А.Р., Баянов Д.И.* Модели прошлого и современного наставничества: точки соприкосновения и расхождения в исторической ретроспективе // Вестник МГПУ. Серия «Педагогика и психология». 2023. 17(2);
9. *Норман Д.А.* Дизайн привычных вещей [перевод с английского Анастасии Семиной]. М: Манн, Иванов и Фербер, 2018;
10. *Орлов А.Б.* Человекоцентрированный подход в психологии, психотерапии, образовании и политике (к 100-летию со дня рождения К.Роджерса) // Вопросы психологии, 2002. № 2;
11. Отчет об устойчивом развитии «АШАН Ритейл Россия» 2023. (Электронный ресурс) URL: https://www.auchan.ru/storage/infopage_ZQjia6AR/otchetauchan2023.pdf (дата обращения 31.03.2025);
12. *Попович Н.* Сделай по-своему: кто и как управляет ВкусВиллом на самом деле // Ци, 23 мая 2023. (Электронный ресурс) URL: <https://vkusvill.ru/media/journal/sdelay-po-svoemu-kto-i-kak-upravlyaet-vkusvillom-na-samom-dele.html> (дата обращения 31.03.2025);

13. Результаты исследования «Best Company Award 2025» команды «Changellenge» (Электронный ресурс) URL: <https://changellenge.com/tpage/bca-2025-results/> (дата обращения 31.03.2025);
14. Роджерс К. Клиентоцентрированный / человекоцентрированный подход в психотерапии //Московский психотерапевтический журнал, 1998. №4;
15. Роджерс К. Клиент-центрированная психотерапия: теория, современная практика и применение [пер. с англ. Т. Рожковой, Ю. Овчинниковой, Г. Пимочкиной]. М.: Психотерапия, 2007.

Столярова А.Н., д.э.н., профессор

РЭУ им. Г.В. Плеханова

Россия, Москва

Леонова Ж.К., д.э.н., профессор

Государственный социально-гуманитарный университет

Россия, г. Коломна

Колгушкина Ю.В.

ассистент РЭУ им. Г.В. Плеханова

Россия, Москва

Петросян Д. С., д.э.н.

начальник отдела Института региональных

экономических исследований

Россия, Москва

УПРАВЛЕНИЕ ГУМАНИТАРНЫМИ ЗНАНИЯМИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Аннотация: Показана роль гуманитарных знаний как фактора повышения национальной безопасности, определены приоритетные задачи гуманитарных вузов в сфере повышения гуманитарной составляющей кадрового потенциала страны в условиях перехода к экономике технологического прорыва. Обосновано, что расширение возможностей для коллективного использования знаний может стать стимулами экономического роста и повышения конкурентоспособности национальной экономики и национальной безопасности, а осуществление мониторинга, координаций и контроля результатов использования знаний способствуют перспективам функционирования отдельных направлений развития национальной экономики.

Ключевые слова : знание, управление знаниями, гуманитарное знание, коллективное использование знаний, национальная безопасность.

*Stolyarova A.N., Doctor of Economics, Professor
Plekhanov Russian University of Economics*

Moscow

Leonova J.K., Doctor of Economics, Professor

State Social and Humanitarian University

Kolomna

Kolgushkina Yu.V.

Assistant REU named after Plekhanov G.V.

Moscow

Petrosyan D.S., Doctor of Economics

Head of Department

Institute of Regional Economic Research

Moscow

HUMANITARIAN KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A FACTOR IN ENHANCING NATIONAL SECURITY

Abstract: The role of humanitarian knowledge as a factor in improving national security is shown, the priority tasks of humanitarian universities in the field of increasing the humanitarian component of the country's human resources in the context of the transition to a technological breakthrough economy are identified. It has been shown that expanding opportunities for the collective use of knowledge can become incentives for economic growth and increasing the competitiveness of the national economy and national security; and monitoring, coordination and control of the results of the use of knowledge contribute to the prospects for the functioning of certain areas of development of the national economy.

Keywords: knowledge, knowledge management, humanitarian knowledge, collective use of knowledge, national security

Знание представляет собой полученную в рамках процессов мыслительной деятельности фиксированным некоторым способом, упорядоченную определённым образом информацию. При этом данная информация с разным уровнем объективности и достоверности будет отражать в сознании людей определённые свойства существующей современной действительности, которая включает, в том числе, информацию о внешнем окружающем мире

(объектах и предметах, явлениях, процессах в указанном мире), о самих людях.

Управление знаниями представляет собой комплекс процессов по систематическому формированию (генерации), обновлению, передаче и применению знаний. При этом базисным процессом здесь будет выступать процесс создания знаний, который следует рассматривать как определенную последовательность превращений в явные знания различных скрытых знаний, а также обратно, что будет образовывать в национальной экономике спираль знаний.

Следует отметить, что процессы по управлению знаниями в национальной экономике [4] включают следующие важные направления деятельности: осуществление генерирования знаний с учетом современных и перспективных нужд национальной экономики; обеспечение обучения отдельных участников национальной экономики (индивидуально отдельных сотрудников, коллективов в целом); осуществление формализации знаний через разработку комплекса правил, методов, принципов; обеспечение хранения знаний через фиксацию подходящего способа обеспечения хранения, допускающего в среднесрочном периоде активное внедрение знаний участниками национальной экономики; осуществление диффузии знаний через распространение знаний между участниками национальной экономики и разработка комплекса мер по ограничению данного процесса применительно к пределам дружественных экономических сообществ и государств. Особое значение здесь имеет расширение возможностей для коллективного использования знаний, как важного фактора стимулирования экономического роста и повышения конкурентоспособности национальной экономики и обеспечения национальной безопасности; осуществление мониторинга, координаций и контроля результатов использования знаний в национальной экономике для понимания качества организации работы со знаниями участниками экономических отношений.

Следует отметить, что эффективность указанных и взаимообусловленных направлений деятельности по управлению знаниями связано непосредственно с уровнем образовательной культуры участников национальной экономики, с качеством проработки стратегий и планов функционирования инфраструктуры разработки и сопровождения знаний в национальной экономике, с инфраструктурой системы образования и отлаженностью системы коммуникационных связей между основными разработчиками и потребителями знаний.

Рассмотрим понятие коллективного использования знаний (как составной части управления знаниями) и отобразим его роль в повышении эффективности национальной экономики и развитии общества, а также обеспечении национальной безопасности. Коллективное использование знаний как быстро развивающаяся, но слабоизученная форма отношений и связей между различными участниками экономики знаний привлекает к себе значительное внимание и ученых, и практиков, и даже политиков. Значительное накопление сведений о единстве и многообразии форм коллективного использования знаний в практике и теории зафиксировала научная литература, в отдельных научных трудах можно значительное число публикаций по указанной теме.

Применительно к содержанию и сущности коллективное использование знаний можно определить, как комплекс процессов совместной производственной (трудовой), хозяйственной деятельности значительного числа участников национальной экономики (групповых или индивидуальных) для достижения всех поставленных целей, в рамках которых на принципах доверия и согласия происходит взаимовыгодный и сбалансированный обмен знаниями, а также обучение участников с точки зрения обеспечения повышения уровня их компетенций, обеспечения производства инновационных продуктов, имеющих значительный уровень интеллектуальной компоненты для последующего продвижения на рынки и

достижения всех самых значимых кумулятивных социально-экономических эффектов[3].

Применительно к аспекту формы и явления коллективное использование знаний будет представлять собой кооперацию между различными участниками национальной экономики в рамках экономики знаний, что позволяет конкретизировать все процессы по объектам и субъектам, масштабам и уровням, отраслям и сферам, сегментам и секторам национальной экономики. Указанную специфическую форму, нацеленную на обучение и порождение новых знаний для рационального сотрудничества следует рассматривать на уровне конкретных работников, на уровне конкретных участников национальной экономики, целых государств, различных интеграционных союзов, социально-экономических альянсов, ориентированных на разработку новых знаний[2].

На наноуровне коллаборация должна быть связана с отдельными операциями, действиями, приемами и даже движениями ее участников. Коллаборация развивается в трудовой деятельности на рабочих местах ее непосредственных участников, на различных этапах процессов производства частичного (промежуточного) и конечного продукта в подразделениях предприятий, а также во взаимодействиях фирм как форма хозяйствования для обеспечения взаимопомощи и солидарности на рынки их товаров.

Хотя коллаборация может существовать и при противоположности конечных целей ее субъектов, соединяя их по общей потребности на срок достижения промежуточных целей на принципах взаимной выгоды и доброй воли, но эта ее сторона изучена слабо, а само понятие в данном контексте используется редко. Видимо, это связано со стадией ее становления, предшествующей бурному развитию данного явления на практике, когда все его внутренние противоречия еще не проявили себя в полной мере.

Применительно к микроуровню в рамках коллективного использования знаний воплощается процесс конвергенции интересов самых передовых

участников социально-экономической системы. Данные участники ищут новаторские решения для последующей модернизации, а также трансформации структуры и состава производимой продукции на базе создания ряда следующих поколений технологий или процессов (более качественных генераций различного масштаба и уровня). Также данные участники ориентированы на осуществление перехода к принципиально новой продукции, которая предлагается новым технологическим укладом в рамках внедрения в промышленное производство формирующего «пучка технологий» специального и общего применения. Также очевидно, что производство продуктов новых генераций и укладов в необходимой и определенной степени будут впитывать достижения всех предыдущих укладов, которые были накоплены в рамках эволюции национальной экономики. И следует отметить, что вуза, особенно гуманитарные вузы будут играть существенное значение для реализации процессов по накоплению знаний. В данном случае актуальный и все прошлые уклады, генерации различных уровней будут определять доминирующие преимущества произведенного продукта: специфику стоимости и полезности продукта, что будет неизбежно выражаться в конкурентоспособности и ценности продукта. Без солидарности и взаимного доверия не будет представляться возможным осуществление эффективного взаимного обучения и получения комплексного интеллектуального продукта, так как все возникающие механизмы замедления процессов коллективного использования знаний будут приводить к снижению уровня эффекта и отказу от коллективного использования знаний из-за нарушения паритета в рамках конкуренции и партнерства участников социально-экономических отношений.

Значительный интерес сегодня приобретает латентная, скрытая (ненаблюдаемая или недоступная наблюдению) форма коллективного использования знаний. Ее можно фиксировать применительно к косвенному подражанию лучшим практикам в современной экономике. Еще одна форма

— неформальное коллективное использование знаний, возникающее между партнерами, действующими в рамках «связанных групп» (сотрудниками, педагогами и обучающиеся) в рамках проведения конструкторских и исследовательских работ, в рамках последующего получения как побочного сопутствующего результата новых компетенций и знаний. Такие формы коллективного использования знаний могут быть легко реализованы в рамках научно-образовательной среды вузов. Данные формы и взаимодействия будут закладывать базис для последующего оформления отношений участников коллективного использования знаний, которые «осведомлены» обо всех предшествующих практиках, обо всех работах над проектами применительно к общим группам, предприятиям, кластерам и корпорациям, союзам. В данном случае латентный период коллективного использования знаний следует рассматривать как важный инкубационный период, в рамках которого возникают новые способы производства нового продукта; также следует отметить, что латентный период будет занимать время от начала когнитивных воздействий инициатора вплоть до возникновения ответных реакций потенциальных партнеров. Особый интерес сегодня вызывает тот факт, что все большее число вузов становятся участниками различных форм коллективного использования знаний для нужд развития национальной экономики и общества, а также обеспечения национальной безопасности. Рассмотрим в данной связи цели и задачи вузов как участников коллективного использования знаний по повышению эффективности национальной экономики и обеспечению национальной безопасности.

Цели вузов как участников коллективного использования знаний по повышению эффективности национальной экономики и обеспечению национальной безопасности:

-активное участие в процессах по стимулированию развития инфраструктуры, а также научно-исследовательской базы, необходимой для создания и тиражирования новых знаний;

-определение основных направлений и возможностей для постоянного совершенствования образовательных программ с учетом основных трендов научно-технического прогресса, меняющихся требований к компетенциям работников на локальных рынках труда в силу появления новых знаний. Участие в активном внедрении механизмов по обновлению образовательных программ при привлечении отраслевых экспертов и работодателей;

-активное участие в процессах по повышению рейтинга вуза в научно-образовательных мировых кругах за счет публикации статей с новыми знаниями, что в настоящее время имеет существенное значение применительно к условиям ускорения интернационализации процессов коллективного использования знаний и усиления кооперации в академической международной среде по вопросам создания и тиражирования новых знаний в дружественных социально-экономических системах[1].

Задачи вузов как участников коллективного использования знаний по повышению эффективности национальной экономики, обеспечению национальной безопасности и развитию общества:

-обеспечение роста конкурентоспособности, известности вузов в рамках академического пространства посредством формирования глобально важных научных центров знаний для различных областей прикладных и фундаментальных наук;

-обеспечение фокусирования внимания на разработках и исследованиях, которые обеспечивают вклад в осуществление приоритетов по научно-технологическому и социально-экономическому развитию России по критерию уровня глобальной конкурентоспособности страны. Обеспечение нацеленности на осуществление комплекса междисциплинарных исследований применительно к таким областям, как процессы социально-экономического развития, образования и институтов развития человека, когнитивных наук, научно-технологического развития и цифровой трансформации экономики, общества с точки зрения создания новых знаний

по всем изучаемым и исследуемым процессам;

-обеспечение расширения современных форм реализации партнерств и проведения исследований с точки зрения объединения усилий, а также с точки зрения рационального применения ресурсов, включая и знаний. Ориентация на развитие взаимодействий с ведущими исследовательскими центрами и центрами коллективного использования знаний. Участие в активном формировании новых направлений для разработок и исследований на стыке различных наук;

-ориентация на активное встраивание вузов в комплекс международных исследовательских проектов как базисов новых знаний с последующим развитием партнерств с участниками экономик, которые лидируют на рынке, по критерию обеспечения быстрых темпов трансфера знаний в образование, исследования всех передовых практик, а также по критерию уровня капитализации результатов от интеллектуальной деятельности вузов;

-обеспечение активного участия кадрового потенциала в обсуждении широкого спектра социально-экономических вопросов, в подготовке комплекса экспертных заключений, в разработке проектов программ и стратегий, планов развития регионов территорий страны. Активное участие в коллективном использовании знаний должно обеспечить проведение исследований в рамках приоритетных тематических направлений, связанных с устойчивым социальным развитием, с повышением качества интеллектуального капитала, с содействием росту благосостояния жителей, сокращению бедности, неравенства. Современные вуза должны иметь достаточный объем знаний для проведения макроэкономических исследований, для активного участия в процессах когнитивной нейронауки, для разработки нейротехнологий, для стимулирования процессов научно-технического развития и цифровой трансформации экономики, для повышения эффективности государство с точки зрения роста уровня социально-экономической отдачи вложений в образование, Интернет вещей,

большие данные, машинное обучение.

Прежде всего, следует говорить, что современные гуманитарные вузы в полной мере используют весь базис накопленных человечеством теоретических знаний в виде абстракций, аналогий (изоморфизмов), схем, которые отображают природу и структуру процессов трансформации объектов, которые протекают в рамках предметных областей специализации вузов. Указанные знания позволяют объяснить явления и используются гуманитарными вузами для разработки прогнозов поведения различных объектов, чье функционирование находится в зоне компетенций гуманитарного вуза.

Далее, гуманитарные вузы активно используют эмпирические научные знания как знания, которые сформированы на базе опыта или проведения наблюдений (например, наблюдений за целевыми аудиториями в сфере маркетинга как науке о формировании и развитии конкретных рынков. Также гуманитарные вузы активно применяют теоретические научные знания как знания, сформированные на базе анализа различных абстрактных моделей. Сюда можно отнести все знания по теории национальной экономики в части ее реагирования на систему внешних и внутренних факторов.

Важно понимать, что все научные знания обоснованными посредством проведения доказательств, что обеспечивает их прикладную и фундаментальную значимость для вузов в части разработки алгоритмов и решений для развития национальной экономики и обеспечения национальной безопасности. Несомненно, современные гуманитарные вузы активно применяют широкий спектр прикладных и личностных знаний, позволяющих описать, установить тенденции и выявить ключевые ошибки в современной практике организации деятельности участников различных социально-экономических систем. Оценка опыта и трансформация его в инновационные теоретические модели ведения деятельности – важная роль гуманитарных вузов в трансформации основ социального и экономического поведения

участников национальной экономики.

Также следует говорить, что современные гуманитарные вузы в полной и эффективной степени используют личностные (неявные знания) и формализованные знания, которые передаются обучающимся и используются при ведении активной консультационной, научной и прикладной деятельности. Особый интерес здесь имеют формализованные (явные) знания, которые в гуманитарных вузах представлены как знания, изложенные в различных документах, знания, представленные на различных электронных носителях, знания, расположенные вузом в сети Интернет и в различных базах данных, знания, аккумулированные в различных экспертных системах, которые извлечены из личностных знаний экспертов.

Все вышесказанное позволяет нам понять роль гуманитарных вузов в повышении эффективности национальной экономики и модернизации, в частности, гуманизации социально-экономических отношений России.

Выбор гуманитарных высших учебных заведений в качестве объекта исследования обусловлен тем, что миссией указанных вузов является формирование совокупности знаний, умений и навыков, необходимых для социально-культурного и гуманитарного развития российского общества и улучшения физического, психического и социального здоровья трудоспособного населения как важнейшего кадрового фактора эффективного функционирования национальной экономики. В этом состоит роль управления гуманитарными знаниями в отличие от роли управления знаниями в области естественных и технических наук. Поэтому, одним из важных и мало исследованных факторов эффективности управления гуманитарным вузом являются знания лучших преподавателей и студентов, а формирование системы управления их знаниями в рамках полного жизненного цикла управления знаниями для развития национальной экономики в условиях ее цифровизации представляет собой актуальную научную проблему и одновременно инструмент управления

нематериальными активами организаций сферы образования. Особое значение здесь должно уделяться использованию методов краудсорсинга и краудфандинга применительно к вузам, где знание является нематериальным активом и результатом инновационной деятельности. В частности, студенты могут писать совместные ВКР, которые могут стать нематериальными активами и результатом инновационной деятельности и поступать в базу знаний коллективного использования.

Следует при этом отметить тот факт, что в литературе система управления знаниями в вузе рассматривается в основном применительно к сотрудникам вуза, а не к студентам. В силу этого, для повышения эффективности системы управления знаниями гуманитарным вузом, необходим учет объективных сведений лучших преподавателей и студентов вуза, социальной активности (культурно-воспитательной, спортивной, волонтерской), которая также является частью совокупных знаний гуманитарных вузов. Это позволит руководству вузов и региональных органов управления высшим образованием эффективно проводить планирование, оценку, контроль и регулирование образовательно-воспитательной деятельности и социальной активности гуманитарных вузов на основе информационно-аналитической системы управления и коллективного использования знаний с применением методов краудсорсинга (от англ. «crowd» — толпа и «sourcing» — привлечение сторонних ресурсов или подбор исполнителей/поставщиков) и краудфандинга (от англ. crowdfunding) — как способа коллективного финансирования проектов, при котором деньги на создание нового продукта поступают от его конечных потребителей.

Все вышесказанное позволяет нам зафиксировать научную гипотезу в отношении важности организации коллективного использования гуманитарных знаний, как базы, развивающей теорию управления знаниями в части разработки и применения институциональных механизмов управления, что позволяет определить приоритетные задачи гуманитарных вузов в сфере

усиления гуманитарной составляющей кадрового потенциала страны в условиях перехода к экономике технологического прорыва. Особое место в данной научной гипотезе занимают институциональные механизмы управления, как совокупность легитимизированных норм и правил управления коллективным использованием гуманитарных знаний, которые стимулируют людей к социально ответственному поведению физических и юридических лиц как экономических субъектов, а также к гуманизации социально-экономических отношений между людьми. При этом указанные механизмы будут способствовать повышению эффективности национальной экономики и обеспечению национальной безопасности.

Использованные источники:

- 1.Ибрагимова Р. С. Концепция развития предприятия в условиях интернационализации экономических процессов // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2005. - № 4. - С. 86-106.
- 2.Максимов А.В., Матвеев А.В. Перспективы использования коллективных знаний при реагировании на чрезвычайные ситуации//Научно-аналитический журнал "Вестник Санкт-Петербургского университета Государственной противопожарной службы МЧС России". 2019. № 4. С. 89-97.
- 3.Погорелова Е.В. Поделитесь знанием своим. Использование коллективных знаний при реинжиниринге бизнес-процессов предприятия// Креативная экономика. 2007. № 1 (1). С. 94-96.
- 4.Ширяев А.А. Управление знаниями в условиях переориентации российской экономики на инновационный путь развития. Дис... на соискание ученой степени канд. экон. наук. М.: Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, 2012.- 199 с.

Страхова К.А.
коуч, предприниматель, бизнес-трекер, бизнес-наставник
Член комиссии по наставничеству МГО «Опора России»
г.Москва

ПОСТРОЕНИЕ ДОВЕРИТЕЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ И МОТИВАЦИИ НАСТАВЛЯЕМЫХ В БИЗНЕС-НАСТАВНИЧЕСТВЕ

Аннотация

Статья посвящена вопросам эффективного взаимодействия бизнес-наставников с подопечными. Рассматриваются методы построения доверительных отношений, выявления причин снижения мотивации и работы с сопротивлением. Особое внимание уделяется психологическим инструментам, таким как активное слушание, эмпатия и работа с ограничивающими установками. Приведены практические кейсы, иллюстрирующие способы решения распространенных проблем на ранних этапах наставничества. Рекомендации помогут бизнес-наставникам и коучам создавать продуктивное взаимодействие, способствующее достижению целей подопечных.

Ключевые слова

Наставничество, доверие, мотивация, предпринимательство, психологические инструменты, сопротивление, коучинг.

Strakhova K.A.
coach, entrepreneur, business tracker, business mentor
Member of the mentoring Commission of the Moscow State Educational
Institution "Support of Russia"
Moscow

BUILDING TRUSTING RELATIONSHIPS AND MOTIVATING MENTORS IN BUSINESS MENTORING

Annotation

The article is devoted to the issues of effective interaction between business mentors and mentees. The methods of building trusting relationships, identifying the causes of decreased motivation and working with resistance are considered. Special attention is paid to psychological tools such as active listening, empathy, and dealing with limiting attitudes. Practical cases illustrating ways to solve common problems in the early stages of mentoring are presented. The recommendations will help business mentors and coaches create productive interactions that contribute to achieving the goals of their mentees.

Keywords

Mentoring, trust, motivation, entrepreneurship, psychological tools, resistance, coaching.

Работа бизнес-наставника основывается на доверии и мотивации, которые являются ключевыми факторами успешного взаимодействия с подопечными. В условиях современной предпринимательской среды, где руководители сталкиваются с высокой неопределенностью и многозадачностью, роль наставника приобретает особую важность. Эта статья посвящена разработке методов установления доверительных отношений с наставляемыми, выявлению причин их низкой мотивации и применению психологических инструментов для преодоления сопротивления. Рассмотренные подходы базируются на авторском опыте работы с предпринимателями и включают практические рекомендации, которые могут быть использованы в различных сферах наставничества.

Почему так важно в бизнес-наставничестве выстраивать доверие и работать с мотивацией? Работая с предпринимателями, наставнику необходимо учитывать их уникальные особенности, которые формируют специфику взаимодействия. Предприниматели часто сталкиваются с высоким уровнем стресса из-за неопределенности и постоянной необходимости принимать решения, влияющие на бизнес и команды. Многозадачность становится их ежедневной реальностью, что требует умения быстро переключаться между задачами. Эмоциональная вовлеченность в собственное дело нередко приводит к трудностям в объективной оценке ситуации, что усиливает внутренние конфликты. Дефицит времени — еще одна характерная черта, заставляющая предпринимателей выбирать наставников, которые могут предложить краткие и эффективные решения. Наконец, высокий уровень ответственности за успех компании, сотрудников и клиентов создает дополнительное давление, которое наставник должен учитывать при разработке стратегий поддержки и развития.

Что вызывает доверие?

1. Реальный бизнес-опыт

Предприниматели уважают наставников, которые «были в их обуви» — сталкивались с такими же вызовами, рисковали и добивались успехов. Реальный опыт делает наставника более аутентичным и понятным.

Как демонстрировать:

- Делиться конкретными историями из своего опыта: «Когда я начинал свой бизнес, я тоже столкнулся с...».
- Показывать примеры преодоленных вызовов и ошибок, которые предприниматели могут избежать благодаря вашим советам.
- Отвечать на вопросы практично, опираясь на свои кейсы.

2. Подтвержденные достижения

Достижения подтверждают профессионализм и компетентность наставника. Они дают предпринимателям уверенность, что советы основаны на проверенной практике, а не на теории.

Как демонстрировать:

- Рассказывать о результатах своей работы: «Вместе с одной из компаний мы увеличили выручку на 30% за год».
- Использовать цифры и факты: «Я помог построить 5 успешных команд в сфере IT».
- Если это уместно, показать отзывы или рекомендации клиентов.

3. Понимание контекста

Каждый бизнес уникален, и наставляемым важно чувствовать, что их ситуация понимается. Наставник, который учитывает индивидуальные особенности отрасли, команды и целей, вызывает больше доверия.

Как демонстрировать:

- Перед встречей изучить бизнес наставляемого: рынок, клиентов, конкурентов.

- Задавать уточняющие вопросы: «Какие у вас сейчас главные приоритеты?» или «Что вызывает у вас наибольшее беспокойство?».
- Отразить их реальность в разговоре: «Я вижу, что в вашей отрасли сейчас высока конкуренция, и важно...».

4. Раппорт при встрече

Первая встреча определяет, будет ли наставляемый готов довериться вам. Установление раппорта создает комфортную атмосферу и показывает вашу заинтересованность.

Как демонстрировать:

- Найти общие точки соприкосновения: «Вы тоже работали в сфере ритейла? Отлично, я знаю, насколько там важна оперативность».
- Использовать язык, который понятен предпринимателю: избегать излишне сложной терминологии, говорить на его уровне.
- Уважать их мнение: даже если вы с чем-то не согласны, начинать с признания их точки зрения: «Я понимаю, почему вы так думаете. Давайте посмотрим на это немного иначе...».

«Красные» флаги в работе с наставляемыми

Эффективное наставничество требует умения замечать так называемые «красные флаги» — ранние признаки возможных трудностей в работе с подопечными. Эти сигналы помогают наставнику вовремя скорректировать подход и избежать проблем, которые могут снизить эффективность взаимодействия. Вот ключевые «красные флаги», на которые стоит обращать внимание:

1. Отсутствие вовлеченности

Если наставляемый пропускает встречи, откладывает выполнение задач или отвечает уклончиво, это может говорить о недостатке мотивации или внутреннем сопротивлении. Важно выяснить причины: возможно, цель кажется недостижимой или он не видит ценности в процессе.

2. Оправдания и перекладывание ответственности

Частые жалобы на внешние обстоятельства, такие как «у меня нет времени» или «это не сработает в моей сфере», свидетельствуют о внутреннем страхе или неготовности брать на себя ответственность за результат.

3. Закрытость и нежелание обсуждать проблемы

Если подопечный избегает открытого диалога, меняет тему разговора или выражает недоверие, это может быть признаком эмоциональной неготовности к изменениям. В таких случаях важно установить раппорт и создать атмосферу безопасности.

4. Перегруженность без приоритетов

Когда наставляемый берет на себя слишком много задач, но не завершает ни одну из них, это указывает на необходимость помощи в расстановке приоритетов и управлении временем.

5. Чрезмерный перфекционизм

Постоянное стремление к идеальному результату без видимых действий может стать барьером для прогресса. Наставнику важно помочь подопечному осознать, что движение вперед ценнее, чем стремление к совершенству.

Как работать с «красными флагами»

Наставник должен не только замечать эти сигналы, но и реагировать на них с помощью вопросов, рефлексии и корректировки стратегии. Например, если наставляемый не вовлечен, стоит задать открытые вопросы: «Что мешает вам двигаться дальше?» или «Какие изменения сделали бы этот процесс более комфортным для вас?» Это поможет выявить причины и адаптировать работу к индивидуальным потребностям подопечного.

Внимание к «красным флагам» — это способ не только преодолеть барьеры, но и укрепить доверие и эффективность наставничества. Определив «красные флаги» в поведении наставляемого, наставнику важно не только распознать проблему, но и эффективно с ней работать. На этом этапе на помощь приходят психологические инструменты, которые помогают

выстроить диалог, преодолеть барьеры и создать условия для продуктивного взаимодействия и дополнительной мотивации наставляемых.

Вот основные психологические подходы, которые могут быть использованы:

1. Активное слушание — это ключевой инструмент наставника, который позволяет продемонстрировать внимательность и понимание подопечного. «Быть услышанным и выслушанным – одно из величайших желаний человека» [3, с. 8].

Как проявляется активное слушание? Наставник не только воспринимает сказанное, но и передает, что его слышат и ценят. Перефразирование, уточняющие вопросы и открытая невербальная коммуникация (кивки, контакт глазами) помогают установить раппорт — доверительные и продуктивные отношения.

Пример: Наставник может сказать: «Я слышу, что вас беспокоит возможный риск этого решения. Расскажите подробнее, что именно вызывает сомнения?» Это побуждает наставляемого к откровенному диалогу и создает основу для обсуждения его страхов.

2. Техника «Я-высказываний» помогает наставнику избежать обвинительного тона и конфликтов, сосредоточив внимание на проблеме, а не на личности подопечного. Это способствует снижению напряженности и открывает пространство для честного обмена мнениями.

«Я-высказывание (или я-сообщение) представляет собой сообщение собеседнику о своем переживании в связи с определенным событием» [2 с. 22].

Например, вместо: «Вы не выполняете задачи», наставник может сказать:

«Я заметил(а), что некоторые задачи из нашего плана остались невыполненными. Что вас остановило?» Или: «Я чувствую, что вы немного

сомневаетесь в этом решении. Что вы думаете или чувствуете по этому поводу?»

Такой подход делает разговор менее напряженным и побуждает подопечного к анализу собственных действий.

3. Эмпатия и раппорт — важнейший элемент работы с наставляемым. Эмпатия помогает подопечному открыто обсуждать свои страхи, сомнения и внутренние барьеры. Наставник, проявляющий искреннюю заботу, укрепляет доверие и уверенность подопечного в себе.

«Что значит «установить раппорт» с кем-то? Обычно это означает, что между двумя людьми появляется связь, между ними что-то «щелкает». Словарь сказал бы нам, что раппорт — это гармоничные отношения, для которых характерны согласие, взаимопонимание или сочувствие. Другими словами, раппорт возникает, когда два человека «понимают» друг друга» [4, с. 7].

Как применять: задавайте открытые вопросы, например: «Что больше всего вас беспокоит в этой ситуации?» Поддерживайте: «Вы не одиноки в этих чувствах. Я здесь, чтобы помочь вам разобраться». Эти действия формируют ощущение понимания, поддержки и снимают эмоциональное напряжение.

4. Работа с ограничивающими убеждениями. Многие подопечные сталкиваются с внутренними установками, которые сдерживают их развитие. Эти убеждения, такие как «У меня не получится» или «Я недостаточно хорош(а)», формируют чувство неуверенности. Задача наставника — трансформировать эти установки в позитивные и мотивирующие.

«Глубинные убеждения оцениваются различными способами и модифицируются таким образом, чтобы восприятие событий и выводы о них могли меняться в лучшую сторону» [1, с. 56-57].

Например, ограничивающее убеждение: «Я не могу этого сделать». Наставник предлагает переформулировку: «Что я могу сделать, чтобы получилось?» или «Какие ресурсы помогут мне справиться?» Эта техника

помогает наставляемому увидеть ситуацию под другим углом и сосредоточиться на поиске решений вместо застревания в негативных установках.

Для большей наглядности и удобства использования, представляем вашему вниманию структурированную информацию о наиболее распространенных трудностях в практике бизнес-наставничества и вариантов их решения в таблице 1.

Таблица 1. Симптом-причина-решение

Симптом	Причина	Решение
Наставляемый избегает выполнения задач	Страх неудачи, неуверенность в себе	Обсудить страхи, предложить минимально возможное действие, поддержать успех.
Эмоциональная закрытость	Недоверие, опасение осуждения	Использовать эмпатию и активное слушание, создать безопасную среду.
Частые оправдания или жалобы	Неясность целей, перегруженность	Разбить цель на этапы, установить приоритеты, показать «быстрые победы».
Отказ обсуждать проблемы	Перфекционизм или страх потери статуса	Подчеркнуть, что ошибки — это часть роста, предложить формат честных диалогов.
Постоянные изменения направлений	Неопределенность в целях, сомнения	Уточнить долгосрочные цели, визуализировать желаемый результат.

В заключение хотелось бы отметить, что эффективное наставничество с предпринимателями требует тонкого понимания их уникальных особенностей и вызовов, таких как стресс, многозадачность и высокий

уровень ответственности. Использование инструментов, описанных в статье, — от распознавания «красных флагов» до применения психологических методов — позволяет наставнику не только укрепить доверие, но и поддерживать мотивацию подопечных, помогая им преодолевать внутренние и внешние барьеры. Эти подходы формируют основу для долгосрочного сотрудничества, способствуют достижению реальных результатов и создают среду, где предприниматели могут уверенно развиваться и реализовывать свои цели.

Использованные источники:

1. Бек Д. Когнитивно-поведенческая терапия. От основ к направлениям. — СПб.: Питер, 2018. — 416 с.
2. Румянцева Т.В. Саморегуляция и профессиональная идентичность педагогов общеобразовательных школ. Монография.- Ярославль: МОУ ГЦРО, 2012. - 178 с.
3. Соренсен М. Услышать и понять. Основа доверительных отношений. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. — 160 с.
4. Элисон Э., Элисон Л. Раппорт. Как найти подход к собеседнику любой сложности. — М.: Эксмо, 2021. — 340 с.

Оглавление

Андреева И.В., Безгласная Е.А., Земцова И.Л., SWOT-АНАЛИЗ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА СТАРШЕГО ВОЗРАСТА: ОПЫТ “МАСТЕРСКОЙ СЕРЕБРЯНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА”	3
Бурчаков Р.Г., ЦЕЛИ БИЗНЕСА. ПОДХОДЫ И МЕТОДЫ ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ	7
Климова Н.В., НАСТАВНИЧЕСТВО КАК ДРАЙВЕР БИЗНЕС- РЕЗУЛЬТАТОВ.....	20
Пронин Я.В., О МЕСТЕ НАСТАВНИЧЕСТВА В СИСТЕМЕ ПОМОГАЮЩИХ БИЗНЕС-ПРОФЕССИЙ И МОТИВАЦИИ В НАСТАВНИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	30
Реброва Н.А., БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТИ: КОМПАНИЯ, КОТОРУЮ ВЫБИРАЮТ	36
Столярова А.Н., Леонова Ж.К., Колгушкина Ю.В., Петросян Д. С., УПРАВЛЕНИЕ ГУМАНИТАРНЫМИ ЗНАНИЯМИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ.....	52
Страхова К.А. ПОСТРОЕНИЕ ДОВЕРИТЕЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ И МОТИВАЦИИ НАСТАВЛЯЕМЫХ В БИЗНЕС-НАСТАВНИЧЕСТВЕ.....	65

Научное издание

БИЗНЕС И НАСТАВНИЧЕСТВО: СТРАТЕГИИ БУДУЩЕГО

Материалы I всероссийской научно-практической конференции
25-29 марта 2025

Статьи публикуются в авторской редакции
Ответственный редактор Смирнова Т.В.
Компьютерная верстка Чернышова О.А.