

# Практика наставничества как условие непрерывного бизнес-образования

Канке Алла Анатольевна

Канд. экон. наук, зав. каф. управления бизнес-системами  
ORCID: 0000-0003-2641-0748, e-mail: aa\_kanke@guu.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

## Аннотация

В данной статье представлено описательное исследование практики наставничества в бизнес-образовании. Рассмотрены подходы, потребности и проблемы наставничества в сфере предпринимательства как фактора социально-экономического развития страны. Основное внимание уделяется выпускникам программ бизнес-образования, в частности магистрам делового администрирования (англ. master of business administration, далее – MBA), которые обладают высоким уровнем полученных знаний, хорошим образованием и опытом, занимают довольно высокие позиции или руководят собственным бизнесом. Кроме того, отмечено, что предпринимательское наставничество необходимо осуществлять и строить через формальный и организованный процесс. При этом достижение целей и инициатив устойчивого развития во всех сферах жизни зависит от эффективного наставничества людей, которые играют двустороннюю роль, внося свой вклад в личностное развитие, в навыки, в таланты, в опыт и образование для развития других индивидуумов, а также и для общества в целом. Сформулирован вывод о том, что наставничество предлагает потенциально преобразующее влияние на карьерную направленность выпускников программ бизнес-образования, положительно воздействует на возможности открытия, становления и развития устойчивости бизнеса. В исследовании предложены варианты поиска наставника для выпускника программы MBA с точки зрения общественных инициатив, участия в работе акселераторов или специальных проектов и программ, использования платных ресурсов по менторству, а также развития собственных менторских программ на базе бизнес-школы. Автор заключает, что предложенные варианты позволят менти (англ. mentee – ученик ментора) более уверенно осуществлять руководство бизнес-процессами и обеспечивать развитие компании, тем самым повышая свою профессиональную ценность.

## Ключевые слова

Бизнес-образование, наставничество, профессиональное развитие, менторская программа, предпринимательство, устойчивое развитие, образовательный дефицит, программа MBA, менти

**Для цитирования:** Канке А.А. Практика наставничества как условие непрерывного бизнес-образования // Вестник университета. 2023. № 9. С. 30–37.



# Mentoring practice as a condition of continuous business education

Alla A. Kanke

Cand. Sci, (Econ), Head of the Business Systems Management Department  
ORCID: 0000-0003-2641-0748, e-mail: aa\_kanke@guu.ru

State University of Management, Moscow, Russia

## Abstract

The article presents a descriptive study of the mentoring practice in business education. The approaches, needs and problems of mentoring in the field of entrepreneurship as a factor of socio-economic development of the country are considered. The article focuses on graduates of MBA programs who have a high level of acquired knowledge, good education and experience, occupy fairly high positions or run their own business. In addition, it was noted that entrepreneurial mentoring should be implemented and built through a formal and organized process. At the same time, the achievement of sustainable development goals and initiatives in all spheres of life depends on the effective mentoring of people who play a two-way role, contributing to personal development, skills, talents, experience and education for the development of other individuals, as well as for society as a whole. It is concluded that mentoring offers a potentially transformative impact on the career orientation of business education programs graduates, positively affects the opportunities for opening, formation and development of business sustainability. The study suggests options for finding a mentor for an MBA graduate in terms of public initiatives, participation in accelerators or special projects and programs, the use of paid mentoring resources, as well as the development of their own mentoring programs based on a business school. The author concludes that the proposed options will allow mentee to more confidently manage business processes and ensure the development of the company, thereby increasing their professional value.

## Keywords

Business education, mentoring, professional development, mentoring program, entrepreneurship, sustainable development, educational deficit, MBA program, mentee

**For citation:** Kanke A.A. (2023) Mentoring practice as a condition of continuous business education. *Vestnik universiteta*, no. 9, pp. 30–37.



## ВВЕДЕНИЕ

В последние годы идеи наставничества получили широкое распространение и поддержку государства. Тенденция затронула не только процессы школьного образования, но в большой степени и профессионального образования, включая дополнительное. Призыв о возрождении института наставничества прозвучал из уст президента В.В. Путина 23 декабря 2013 г. на совместном заседании Государственного совета Российской Федерации по мониторингу достижения целевых показателей социально-экономического развития. В 2018 г. по результатам Всероссийского форума «Наставник» в феврале того же года был сформирован перечень поручений Президента Российской Федерации, посвященный возрождению и развитию наставничества. При этом наставничество рассматривается как серьезный фактор социально-экономического развития страны.

Тема наставничества в образовании хорошо представлена в известном национальном проекте «Образование» и в федеральных проектах «Современная школа», «Успех каждого ребенка», «Молодые профессионалы», «Социальные лифты для каждого». Такие проекты посвящены в основном школьному и среднему профессиональному образованию, поддержке развития детей и молодежи [1–3].

Наставничество популярно и результативно не только в целях развития школьников и студентов вузов, профессионального совершенствования рабочих и служащих предприятий, компаний. Предпринимательство, бизнес, менеджмент – это сферы, где менторинг (или наставничество) оказывает действенное влияние на различные процессы и уровень профессионализма их участников.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Результаты исследования, проведенного YBI (англ. Youth Business International – международная организация, которая занимается развитием добровольного наставничества), позволяют сделать убедительные выводы о положительном воздействии наставничества на возможности открытия, становления и развития устойчивости бизнеса [4].

Опрос проводился в 2 этапа: первый – в феврале-марте 2016 г. и второй – в июне-октябре 2017 г. В ходе второго этапа исследования 57 % менти (учеников менторов) заявили, что без участия в программе, изменения в их бизнесе не произошли бы настолько быстро, не были бы довольно глубокими или вовсе не имели бы места. В результате был зафиксирован рост бизнеса с 60 % до 74 % и оборотов предприятия с 37 % до 78 %.

Что, по мнению опрошенных молодых предпринимателей, дала им менторская программа? Рассмотрим следующие результаты:

- 1) более уверенное ведение бизнеса (74 %);
- 2) развитие существующего бизнеса (74 %);
- 3) более компетентное принятие решений (72 %);
- 4) понимание своих сильных сторон и того, над чем надо еще работать (71 %).

Из этого следует вывод о значительном количественном и качественном влиянии менторства на компетенции и деловую активность начинающих предпринимателей.

К другому важному заключению следует отнести тот факт, что результат сотрудничества пары «ментор-менти» зависит от поставленных перед наставничеством задач, решение которых может быть рассчитано как на короткий период времени, так и на результат в длительной перспективе, как это представлено в настоящем труде (исследование заняло 18 месяцев, что дало возможность наблюдать динамику изменения оценок анкетированных в достаточно длительном периоде).

Дополняя вышесказанное, правомерно использовать обе пары названий участвующих в наставничестве сторон: наставник-наставляемый и ментор-менти. При этом последняя пара используется чаще в применении к сфере предпринимательства, к специалистам в области управления и менеджмента, к руководителям, к деловой сфере. Та же ситуация обстоит и с использованием понятия «наставничество» и «менторинг» (англ. mentoring, mentorship) [5; 6].

Итак, краткосрочные программы наставничества могут быть не всегда эффективными, все зависит от задач. Серьезные проекты по развитию бизнеса и решению его проблем требуют длительного сопровождения, примем этот факт во внимание.

В настоящее время большое внимание уделяется корпоративному наставничеству. Оно отлично себя зарекомендовало в отношении рабочих профессий и специалистов уровня среднего специального образования. Следовательно, возникает ряд вопросов. Можно ли с уверенностью говорить о таком же успехе

в отношении менеджеров среднего звена, руководителей, представителей среднего и малого бизнеса? Что должно обеспечить менторство такого уровня, и в чем его недостатки? Обсудим далее.

Существующие возможности для поисков наставника исследовались на основе анализа содержания работы следующих организаций, чья деятельность, предположительно, должна была быть связана с наставничеством: общественная организация «Объединение наставников», Национальный ресурсный центр наставничества «Ментори», профессиональное сообщество «Союз наставников России».

Рассматривались задачи, деятельность и результаты реализации таких национальных проектов и программ, как «Мой бизнес», «Бизнес-наставник». Кроме того, изучались содержание работы в рамках этих проектов и география событий.

Для оценки возможностей платных ресурсов проверены условия сотрудничества по подбору менторов на площадках «Getmentor», «No Flame No Game», «Solvey.io», «Эйч», «Айти Кадр», «United Mentors», «Клуб менторов», «Experum», «Mentor Service» и др. [7].

Проанализирована наставническая деятельность крупнейших бизнес-школ России из рейтинга популярности портала MBA.SU.

Е.Г. Мазурова в своей статье определяет деятельность наставника как восполнение того или иного образовательного дефицита наставляемого [8]. Можно поспорить о точности такого определения, как «образовательный дефицит». Перечисляя дефициты, тормозящие работу отдельного специалиста, можно выявить среди них не только те, которые относятся к образовательной сфере. Итак, дефициты, с которыми приходится сталкиваться специалисту/менеджеру следующие: образовательный дефицит (недостаток конкретных профессиональных знаний), дефицит используемых наставляемым практик, информационный дефицит, ресурсный дефицит, дефицит уверенности в себе, дефицит способности к осознанному анализу сложившейся проблемной ситуации или своих личных способностей, дефицит деловых связей, дефицит финансов.

Все эти и другие дефициты открывают широкое поле для деятельности наставника, и не все они образовательные. Более того, не все эти дефициты возможно устранить наставнику, особенно если речь идет о подопечных – выпускниках программы MBA (англ. master of business administration – магистр делового администрирования, далее – MBA) с высоким уровнем полученных знаний. Данные представители выступают очень интересной категорией потенциальных менти, обладающих хорошим образованием и опытом, занятых на довольно высоких позициях или руководящих собственным бизнесом. Эта категория чрезвычайно любопытна для представителей бизнес-школ, которые следят за успехами своих выпускников и стремятся соответствовать их ожиданиям, обещая личное и профессиональное развитие, дальнейший карьерный рост, развитие деловых связей и вместе с тем – увеличение доходов. Справятся ли выпускники самостоятельно с решением задач такого уровня? Этот вопрос требует тщательного рассмотрения.

Надо отметить, что качественные признанные программы MBA способны сократить образовательные дефициты в менеджменте почти по всем пунктам. Тем не менее не все слушатели учатся одинаково усердно, они допускают пробелы в силу объективных или субъективных причин. Выпускникам бизнес-школы приходится сталкиваться с проблемами и задачами, которые не были изучены, не входили в рассмотренные во время учебы кейсы, практики и практикумы. Они нуждаются в наставнике и даже не потому, что не в состоянии решить проблему, а потому, что решить ее надо быстро и безошибочно.

## ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

Итак, иногда выпускнику программы MBA необходим наставник. Возникает вопрос: «Как найти наставника?» Для ответа на этот вопрос рассмотрим несколько вариантов поиска наставника.

Вариант 1. В компании действует программа наставничества, и наставника могут назначить. В данной ситуации можно столкнуться со следующими проблемами:

- уровень наставника не соответствует уровню менти (выпускника MBA);
- наставнику может не хватать навыков работы с людьми;
- типы личности наставника и наставляемого не подходят друг другу;
- чрезмерное давление ментора может привести к некоторой безответственности менти;
- менти может предпочесть учиться на своих собственных ошибках;
- ментор (наставник) склонен к психологическому давлению, несправедливому отношению, принижению роли менти в успешном решении;

- ментор будет препятствовать продвижению менти по карьерной лестнице (потому как наставничество обязательное и оплачиваемое, ментор не захочет потерять свой дополнительный доход);
- ментор относится к наставничеству как к необязательной формальной нагрузке, не проявляет интерес и не принимает участие в развитии менти и т.д.

Такое наставничество может нанести вред.

Подбор пары ментор-менти – это серьезный и важный процесс. Работу по организации такого процесса нужно организовывать вдумчиво, тщательно, без спешки. Формализм в этой процедуре навредит. На производстве не всегда есть время для тщательного подбора, и ответственный человек за такой процесс может отнестись к процедуре подбора легкомысленно, лишь бы побыстрее выполнить задачу.

Вариант 2. Наставника не назначают или потенциальный менти (он же выпускник МВА) решает-ся найти его самостоятельно. Следовательно, поднимается вопрос о том, где можно найти наставника.

Далее необходимо рассмотреть возможности поиска наставника.

#### 1. Общественные инициативы, возникшие на волне возрождения института наставничества.

Существует ряд профессиональных организаций, направленных на развитие института наставничества, на повышение производительности труда и поддержку талантов. Следует рассмотреть их подробнее:

- общественная организация «Объединение наставников». Такая организация осуществляет поддержку проектов. Объединение формулирует свою цель следующим образом: «Находим наставников молодым лидерам и реализуем программу поддержки для генерации, упаковки и раскрутки проекта!»[9]. Сначала в этом объединении фокусируются на проекте, а затем на поиске наставника. Для предпринимателей, представителей среднего и малого бизнеса ресурс может быть полезным. Однако такая программа окажется неподходящей для операционных менеджеров, руководителей отделов или предпринимателей, у которых уже есть действующий проект;

- национальный ресурсный центр наставничества «Ментори». Информационный портал ориентирован на школьников и студентов вузов [10]. В данном ресурсе невозможно найти наставников для сферы менеджмента и развития бизнеса;

- профессиональное сообщество «Союз наставников по повышению производительности труда» (Союз наставников России). Инициатором данного формирования выступает некоммерческое партнерство «Центральный Институт Труда». Цель этого объединения – развитие наставничества в производственной сфере экономики России в условиях современных трудовых отношений. Направления работы Союза включают формирование сообществ наставников, экспертов, консультантов по внедрению системы наставничества; подготовку нормативно-правовых актов по наставничеству; организацию международного сотрудничества по вопросам наставничества; создание единой цифровой коммуникативной площадки (цифровой платформы [11]).

Задачи поставлены хорошие, но по состоянию ресурса видно, что сообщество наставников пока полностью не сформировалось и помощи в поиске наставников там получить невозможно.

#### 2. Участие в работе акселераторов или специальных проектов и программ.

Следует рассмотреть такой пример, как акселератор «Формула роста» (2021 г.). Под руководством опытных экспертов, трекеров, наставников были масштабированы проекты 42 социальных предпринимателей из 4 регионов. Им удалось на треть увеличить оборот, создать 220 рабочих мест, некоторые смогли выйти на европейский рынок [12].

Это одна из самых эффективных форм участия бизнес-наставников. Акселераторы, концентрируя на своих площадках несколько инструментов решения деловых вопросов и используя команды экспертов и наставников, а также представителей финансовой сферы и кураторов из органов власти, помогут достаточно быстро справиться с проблемами запуска бизнеса. Такая форма отлично подходит для стартапов (то есть подходит не всем) и ограничена временными рамками. Но существует недостаток данной формы – информирование заинтересованной аудитории об акселераторах и специальных проектах пока не налажено в необходимом объеме. Но большие усилия в этом направлении прилагает государственный портал поддержки малого и среднего бизнеса «Мой бизнес». Трудно перечислить все мероприятия, проводимые под эгидой центров «Мой бизнес» (и акселераторы в их числе), направленные на поддержку и развитие бизнеса. Данная платформа демонстрирует разнообразие примеров деловой активности [13; 14].

В феврале 2021 г. стартовала программа «Бизнес-наставники», в которой могли принять участие представители малого и среднего бизнеса. Формой реализации программы был двухэтапный менторинг: групповой

на первом этапе (диагностика бизнеса и определение точек роста) и индивидуальный на втором (разработка стратегии бизнеса и выхода из кризиса). О работе программы говорили участники Петербургского международного экономического форума (ПМЭФ-2021). Руководитель центра молодежных инициатив АСИ (Агентства стратегических инициатив по продвижению новых проектов) Александр Вайно обратил внимание на необходимость масштабирования и информирования о программах по поддержке бизнеса. Александр Вайно заметил: «Мы видим молодых, активных и заинтересованных ребят, но тех, кто знает о подобных программах бизнес-наставничества, крайне мало – порядка 2 %» [15].

Следовательно, можно сделать вывод, что руководителям программ по наставничеству стоит поработать над взаимодействием как с другими менторскими программами, так и с бизнес-школами. В таком случае появится результат.

### 3. Платные ресурсы по подбору менторов.

Они предоставляют возможность найти ментора по требуемому направлению. Число таких ресурсов, предлагающих услуги в России, не меньше 10, среди них есть и международные. Порталы содержат базы для подбора менторов/консультантов из объединений в количестве от 26 до 800 специалистов из самых различных сфер деятельности. Как правило, услуги таких менторов платные. Оплата осуществляется либо по часам, либо за встречи продолжительностью от 1 до 2 часов. Например, такое предложение может включать 4 встречи в месяц длительностью 1,5 часа и стоимостью от 100 тыс. руб. (до 500 тыс.) руб. Существует также и ежемесячная оплата (500 евро в месяц). Площадки могут брать комиссионный сбор, оказывать или не оказывать услуги по подбору. Очевидно, что такие услуги содержат определенную долю риска и сомнений по уровню квалификации менторов. Риски, отсутствие доверия, сомнения в квалификации менторов и высокая стоимость составляют минусы обращения к платным ресурсам.

### 4. Развитие собственных менторских программ на базе бизнес-школы.

Такие программы есть в Национальном исследовательском университете «Высшая школа экономики», на факультете Высшей школы бизнеса Московского Государственного университета им. М.В. Ломоносова и в институте Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета. Имеется ассоциация менторов в Московской Школе Управления «СКОЛКОВО». Это образовательное учреждение является частным, но под его руководством развиваются и некоторые региональные программы бесплатно, например МРИБИ (Мурманский региональный инновационный бизнес-инкубатор).

С лета 2022 г. менторская программа начала работать в Высшей школе бизнеса Государственного университета управления (далее – ГУУ). Это программа добровольного менторинга. Пары «ментор-менти» тщательно подбираются из преподавателей, слушателей и выпускников программы МВА Высшей школы бизнеса ГУУ с учетом взаимных деловых интересов. Подбор начинается с анкетирования и дополняется коллективными и индивидуальными встречами, т.е. это продолжительный процесс, в котором возможны отказы. Очень важно, чтобы пары были подобраны с перспективой продолжительного сотрудничества, которое предполагает достаточное время для решения возникающих проблем и анализа результатов их исхода.

Участие добровольное и на этапе становления проекта бесплатное. Оплата возможна, но она является объектом частной договоренности между ментором и менти. Время сотрудничества в паре определяется индивидуально, совместная работа может продолжаться достаточно долго. Длительность будет определять пара. Это может быть как «дружба на всю жизнь», так и кратковременное сотрудничество по реализации конкретного проекта. Добровольность участия в программе менторинга снимает многие отрицательные эффекты обязательных наставнических программ:

- устраняется риск несоответствия;
- у менти нет страха выглядеть некомпетентным в глазах коллег;
- сторонний ментор не сможет снизить чувство ответственности у менти за принятые решения;
- исключено несправедливое отношение к менти (существуют этические нормы, которые обе стороны обязуются выполнять);
- отсутствует чрезмерное давление на наставляемого или принижение его роли в преодолении проблемы.

Участие обеих сторон в программе обучения МВА позволяет общаться на одном языке, оперировать сходными понятиями и т.д.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исходя из вышесказанного, необходимо отметить достоинства бизнес-наставничества.

1. Закрепление и развитие знаний, полученных при обучении по программе МВА.
2. Преодоление разрыва между теорией и практикой; формирование новых знаний и компетенций.
3. Приобретение положительного опыта по применению новых знаний.
4. Возможность избежать критических ошибок в профессиональной деятельности.
5. Положительное влияние на карьеру, улучшение своей позиции в глазах коллег и руководства, а также личное продвижение.
6. Получение оперативной актуальной помощи.
7. Расширение деловых связей.
8. Возможность нарастить обороты и прибыль компании.
9. Содействие в формировании видения миссии и целей организации (своеобразного «взгляда сверху» [16; 17]).

Все вышеперечисленное вместе позволит менти более уверенно осуществлять руководство бизнес-процессами, обеспечивать развитие компании и тем самым повышать свою профессиональную ценность.

Академическая наука обладает существенной, критической инерцией и не справляется с отражением быстрых изменений, происходящих в мировой экономике. Для актуального бизнес-образования недостаточно формирования только понятийного мышления, поскольку даже само формирование понятий не успевает за ходом событий. Нужны новые, динамичные формы обучения, оперативно реагирующие на изменения, позволяющие перестраиваться быстро и давать практические результаты. Наставничество в бизнесе и менеджменте становится одной из таких форм, особенно если подразумевается добровольная форма наставничества, которая позволяет гибко и точно отвечать на запросы настоящего времени. Программа менторства отлично справляется с решением таких задач.

В настоящей работе автору хотелось избежать излишней теоретизации и придать информации максимальную практическую направленность.

## Библиографический список

1. Министерство просвещения Российской Федерации. *Национальный проект «Образование»*. <https://edu.gov.ru/national-project> (дата обращения: 25.05.2023).
2. Блинов В.И., Есенина Е.Ю., Сергеев И.С. Наставничество в образовании: нужен хорошо заточенный инструмент. *Профессиональное образование и рынок труда*. 2019;3:4–18.
3. Руденко И.В., Саркисова И.В. Наставничество как форма научно-методического сопровождения профессионального развития будущих педагогов. *Научный вектор на Балканике*. 2021;5(2):15–20.
4. YBI – Youth Business International. *Исследование воздействия добровольного бизнес-наставничества на молодых предпринимателей*. <http://www.iblfrussia.org/upload/iblock/663/issledovanie-vozdeystviya-dobrovolnogo-biznes-nastavnichestva-na-molodykh-predprinimateley.pdf> (дата обращения: 25.05.2023).
5. Общественная палата Российской Федерации. *Наставничество: эффективный инструмент поддержки бизнеса в новой экономической реальности*. <https://www.oprf.ru/news/nastavnichestvo-effektivnyy-instrument-podderzhki-biznesa-v-novoy-ekonomicheskoy-realnosti> (дата обращения: 25.05.2023).
6. Бондалетов В.В., Бондалетов Е.В. Становление и развитие наставничества как формы корпоративного обучения персонала в России и за рубежом. *Современные технологии управления персоналом*. 2019;3(28):23–39.
7. Арлашкина О., Перова А., Базылева О. (2 апреля 2021). Bitobe. Мировые тренды наставничества и менторинга. *Как обеспечить рост производительности своими ресурсами*. <https://blog.bitobe.ru/article/mirovye-trendy-nastavnichestva-i-mentoringa/> (дата обращения: 27.05.2023).
8. Мазурова Е.Г. (18 декабря 2019). *Наставничество, как стратегия непрерывного развития*. [https://iro86.ru/images/documents/1/Наставничество-стратегия\\_непрерывного\\_развития.pdf](https://iro86.ru/images/documents/1/Наставничество-стратегия_непрерывного_развития.pdf) (дата обращения: 26.05.2023).
9. Общественная организация «Объединение наставников». *Официальный сайт*. <http://www.nastavniki.com/> (дата обращения: 27.05.2023).
10. Национальный ресурсный центр наставничества «Ментори». *Официальный сайт*. <https://newtonfalls.org/content/tutorcom> (дата обращения: 28.05.2023).
11. Некоммерческое партнерство «Центральный Институт Труда». *Союз наставников по повышению производительности труда*. <https://www.cit.org.ru> (дата обращения: 30.05.2023).

12. Портал «Новый бизнес». *Итоги акселератора «Формула роста» – 2021*. <http://nb-forum.ru/news/reportages/itogi-akseleratora-formula-rosta-2021> (дата обращения: 30.05.2023).
13. Портал поддержки малого и среднего бизнеса «Мой бизнес». *Официальный сайт*. <https://мойбизнес.рф> (дата обращения: 01.06.2023).
14. Инютина Е.А. Необходимость поддержки малого предпринимательства в России на современном этапе. *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*. 2023;5–1(80):246–252.
15. Агентство стратегических инициатив. *Эксперты назвали бизнес-наставничество эффективным инструментом поддержки предпринимательства*. <https://asi.ru/news/181786/> (дата обращения: 01.06.2023).
16. Environmental Conscience. *25 Key pros and cons of mentoring*. <https://environmental-conscience.com/mentoring-pros-cons/> (дата обращения: 02.06.2023).
17. Локтюхина Н.В., Назарова У.А., Шабаева С.В. Развитие системы наставничества: российский и зарубежный опыт. *Непрерывное образование: XXI век*. 2019;4(28):1–15. <https://doi.org/10.15393/j5.art.2019.5155>

## References

1. Ministry of Education of the Russian Federation. *National project “Education”*. <https://edu.gov.ru/national-project> (accessed 25.05.2023). (In Russian).
2. Blinov V.I., Yesenina E.Yu., Sergeev I.S. Mentoring in education: you need a well-sharpened tool. *Professional education and the labor market*. 2019;3:4–18. (In Russian).
3. Rudenko I.V., Sarkisova I.V. Mentoring as a form of scientific and methodological support for the professional development of future teachers. *Scientific vector in Balkanite*. 2021;5(2):15–20. (In Russian).
4. YBI – Youth Business International. *A study of the impact of voluntary business mentoring on young entrepreneurs*. <http://www.iblfrussia.org/upload/iblock/663/issledovanie-vozdeystviya-dobrovolnogo-biznes-nastavnichestva-na-molodykh-predprinimateley.pdf> (accessed 25.05.2023). (In Russian).
5. Civic Chamber of the Russian Federation. *Mentoring: an effective tool to support business in the new economic reality*. <https://www.oprf.ru/news/nastavnichestvo-effektivnyy-instrument-podderzhki-biznesa-v-novoy-ekonomicheskoy-realnosti> (accessed 25.05.2023).
6. Bondaletov V.V., Bondaletov E.V. Formation and development of mentoring as a form of corporate training for personnel in Russia and abroad. *Modern technologies of personnel management*. 2019;3(28):23–39.
7. Arlashkina O., Perova A., Bazyleva O. (2 April 2021). Bitobe. *Global trends in mentoring and mentoring. How to ensure productivity growth with your resources*. <https://blog.bitobe.ru/article/mirovye-trendy-nastavnichestva-i-mentoringa/> (accessed 27.05.2023). (In Russian).
8. Mazurova E.G. (18 December 2019). *Mentoring as a continuous development strategy*. [https://iro86.ru/images/documents/1/Наставничество-стратегия\\_непрерывного\\_развития.pdf](https://iro86.ru/images/documents/1/Наставничество-стратегия_непрерывного_развития.pdf) (accessed 26.05.2023). (In Russian).
9. Public organization “Association of mentors”. *Official website*. <http://www.nastavniki.com/> (accessed 27.05.2023). (In Russian).
10. National Mentoring Resource Center “Mentori”. *Official website*. <https://newtonfalls.org/content/tutorcom> (accessed 28.05.2023). (In Russian).
11. Non-profit partnership “Central Institute of Labor”. *Union of Mentors for Improving Labor Productivity*. <https://www.cit.org.ru> (accessed 30.05.2023). (In Russian).
12. Portal “New business”. *The results of the accelerator “Growth Formula” – 2021*. <http://nb-forum.ru/news/reportages/itogi-akseleratora-formula-rosta-2021> (accessed 30.05.2023). (In Russian).
13. Portal of support for small and medium-sized businesses “My business”. *Official website*. <https://мойбизнес.рф> (accessed 01.06.2023). (In Russian).
14. Inyutina E.A. The need to support small businesses in Russia at the present stage. *International journal of humanities and natural sciences*. 2023;5-1(80):246–252. (In Russian).
15. Agency for Strategic Initiatives. *Experts called business mentoring an effective tool to support entrepreneurship*. <https://asi.ru/news/181786/> (accessed 01.06.2023). (In Russian).
16. Environmental Conscience. *25 Key pros and cons of mentoring*. <https://environmental-conscience.com/mentoring-pros-cons/> (accessed 02.06.2023).
17. Loktyukhina N.V., Nazarova U.A., Shabaeva S.V. Development of the mentoring system: Russian and foreign experience. *Continuing education: the XXI century*. 2019;4(28):1–15. (In Russian). <https://doi.org/10.15393/j5.art.2019.5155>