

Шубнякова Н. Г., канд. экон. наук, доцент НИУ ВШЭ, г. Нижний Новгород, nshubnyakova@hse.ru

Рожественский В. Г., канд. техн. наук, доцент НИУ ВШЭ, г. Нижний Новгород, victor_nn@mail.ru

Инкубирование инновационных проектов и система менторства

В статье рассмотрен зарубежный опыт взаимодействия ментора и команды проекта, выявлены основные области и особенности их взаимодействия. На основе анализа результатов опроса резидентов ГУ «Нижегородский инновационный бизнес-инкубатор» выявлены критерии и основные характеристики, которым должен отвечать ментор. Разработан алгоритм формирования пула менторов, включающий пять основных этапов.

Ключевые слова: ментор, характеристики ментора, развитие проектов, система менторства.

Введение

Многие начинающие предприниматели пытаются понять, что необходимо для успешного развития проекта. Часто опыт и знание рынка, советы, связи и компетенции, которые может предоставить команде проекта опытный бизнес-ментор, не менее важны, чем идея и финансирование. Однако в России такие люди пока в дефиците.

Парадоксально, но факт: российскому проекту сложнее найти хорошего ментора, чем инвестиции. Успешных предпринимателей, построивших свой бизнес и готовых делиться опытом не с экрана телевизора на широкую аудиторию, а напрямую с конкретными инициаторами проектов, сравнительно мало. Свойственный зрелым инновационным экосистемам принцип «поднялся сам — помоги подняться другому» и культура «благотворительности компетенций» в пользу начинающих предпринимателей пока не характерны для российского предпринимательского сообщества.

Между тем недостаток компетенции среди подрастающих проектов становится все заметнее. В 2011 г. ПУЛ «Управление инновационными исследованиями» НИУ ВШЭ — Нижний Новгород провело исследование инновационных компаний, результаты которого показали, что для 2/3 респондентов

наиболее востребованными являются услуги по продвижению компании, для 43,3% — услуги продвижения продукта компании, А это значит, что решить данные задачи своими силами компании не в состоянии.

При этом услуги, связанные с обеспечением производственной деятельности компании, представляют интерес для меньшей группы опрошенных. Следовательно, сотрудники большинства малых инновационных предприятий являются экспертами в области техники и производства, но им не хватает навыков в других аспектах ведения бизнеса, связанных с продвижением продукта (маркетинг, юридическое и кадровое обеспечение). Из этого можно сделать вывод о необходимости развития данных услуг для инновационных предприятий, в частности с помощью внедрения института менторства. Таким образом, актуальность работы определяется потребностью компаний в консультациях ментора и намерением государства организовать систему менторства.

В данной статье рассмотрен процесс взаимодействия команды проекта и ментора, определены основные области и особенности их взаимодействия, на основе результатов опроса резидентов ГУ «Нижегородский инновационный бизнес-инкубатор» выявлены основные характеристики менторов, предложен алгоритм формирования пула менторов.

Роль ментора в процессе инкубирования проектов

Рассмотрим процесс взаимодействия проектов и ментора, выделим основные ка-

налы функционирования и их особенности (рис. 1).

Команда проекта и ментор могут взаимодействовать в следующих сферах.

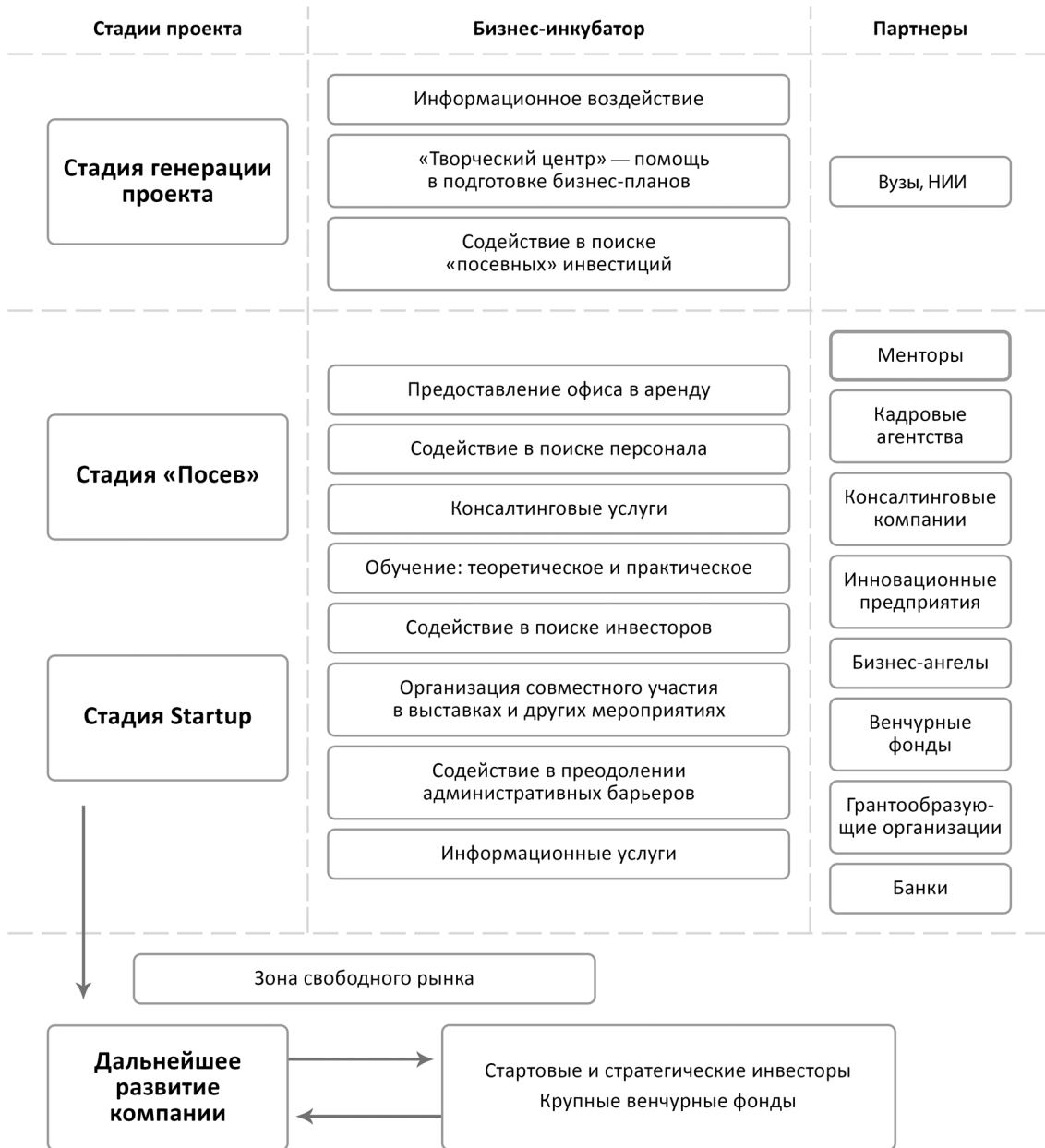


Рис. 1. Процесс инкубирования проектов
Fig. 1. The process of incubation of projects

- **Обучение.** В данной сфере преимущество взаимодействия именно с ментором неопределимо для команды проекта, так как обучение имеет не только теоретическую, но и практическую составляющую. В процессе обучения команда проекта может получить знания благодаря опыту ментора, избежать определенных рисков в процессе развития проекта и найти выход из сложных ситуаций.

- **Содействие в поиске инвесторов.** Вероятность того, что команда получит финансирование, гораздо больше, если за данный проект поручится предприниматель, репутация которого не вызывает сомнений в мире бизнеса. Иными словами, увеличивается вероятность получения инвестиций, сокращаются сроки поиска инвестора.

- **Участие в выставках и мероприятиях.** Позиционирование проекта — важный момент в его развитии. Ментор имеет отличную возможность содействовать продвижению проекта таким образом, чтобы проект набрал большую популярность, увеличил рынки сбыта, привлек больше клиентов.

- **Содействие в преодолении административных барьеров.** Большинство менторов проходили путь развития проекта, у них есть знания и навыки, позволяющие преодолеть трудности в оформлении проекта и выведении его на прибыльный уровень.

В России система взаимодействия команды проекта с ментором не развита на должном уровне, хотя за рубежом это уже давно практикуется.

На данный момент за рубежом существует множество программ менторства. На основе проведенного анализа можно выделить следующие:

1. Структурированная программа менторства. Ведущие инкубаторы США (Entrepreneurial Mentor Corps¹) и Австралии (AIC²)

¹ TheUSsmallbusinessadministration [Электронный ресурс]: Администрация поддержки малого бизнеса в Соединенных Штатах. URL: <http://www.sba.gov/>, свободный (дата обращения 10.05.2015).

² Australian institute of commercialization [Электронный ресурс]: Австралийский институт коммерциализа-

предлагают структурированную программу менторства с обучающими сессиями после ознакомления с определенной учебной программой. В течение трехмесячной сессии участники раз в неделю собираются со своими наставниками и на протяжении нескольких часов принимают заинтересованное участие в успешном становлении бизнеса. Встречи представляют собой сочетание групповой и индивидуальной работы. Компании-участницы разделены по группам с учетом специфики их деятельности. На занятиях решаются такие наиболее важные вопросы, как анализ рынка и разработка маркетинговой концепции, построение инфраструктуры компании, а также подготовка презентации для потенциальных инвесторов на следующих этапах развития.

2. Индивидуальная программа менторства. Некоторые бизнес-инкубаторы Австралии (SBMS³) и Азии (E. C. Digital Solution⁴) предлагают более свободную форму менторства. В процессе взаимодействия с наставником руководитель сам определяет, через какое время ему следует обратиться за консультацией. Консультации имеют индивидуальный характер, так как решаемые вопросы не всегда могут быть стандартизированы под формат. Процесс обучения заключается в решении бизнес-задач, с которыми сталкивается руководитель проекта. Он слушает советы, делает заметки, чтобы в дальнейшем применить полученные знания. По завершении каждой встречи совместно составляется план действий, который нужно будет выполнять в рамках процесса построения бизнеса и решения проблем. Настоятельно рекомендуется присутствие

ции. URL: <http://www.innovationtoolbox.com.au/>, свободный (дата обращения 10.05.2015).

³ Small business mentor ingsservices [Электронный ресурс]: Сервис поддержки менторами малого бизнеса. URL: <http://www.sbms.org.au>, свободный (дата обращения 10.05.2015).

⁴ E. C. Digital Solution [Электронный ресурс]: Продвижение стартап-проектов. URL: <http://endorphine-concept.com/>, свободный (дата обращения 10.05.2015).

на таких встречах всех совладельцев бизнеса во избежание недоразумений и недопонимания в дальнейшем сотрудничестве.

3. Ментор, иницирующий программу. Третий вариант менторства основан на том, что не инкубатор привлекает менторов для работы с резидентами, а ментор строит инкубатор, чтобы более полно помогать своим клиентам. Развитие талантливых идей и обеспечение начинающих предпринимателей нужными специалистами — основная задача. Помимо нее решаются вопросы социальной занятости небольшого города и остановки оттока юных инициаторов проектов (Флорида, США)⁵.

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

Менторство — важнейший ресурс предпринимательства, особенно в проектах, базирующихся на инновациях. Это объясняется рядом причин, самая существенная из которых состоит в том, что большинство малых бизнесов иницируется и управляется на ранних стадиях специалистами, имеющими техническое образование и опыт. Обычно малые инновационные бизнесы создаются изобретателями и генераторами техноло-

гий, ставящими цель монетизировать свои разработки и идеи.

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

Итак, менторство является одним из ключевых факторов, определяющих успешное развитие предпринимательских проектов. Ввиду чрезвычайной важности малого бизнеса для развития экономики, создания рабочих мест и решения многих социальных задач государственным организациям необходимо активно участвовать в создании и финансировании институтов менторства. Схема возможного взаимодействия участников инновационного процесса представлена на рис. 2.

Формирование пула менторов

Для того чтобы понять потребность команд проекта в менторстве, в нашем исследовании проводилось полуструктурированное интервью с резидентами бизнес-инкубатора (были опрошены 17 руководителей компаний-резидентов ГУ «НИБИ»). Респонденты давали оценку критериям факторов, характеризующих ментора, а также распределяли данные факторы по их значимости для команды.

На основе проведенного исследования установлено, что институт взаимодействия ментора и команды проекта лучше строить

⁵ Bradenton herald editorial / «Business incubator, mentoring project both hold promise for Bradenton's future» / URL: www.bradenton.com, свободный (дата обращения 3.11.13).



Рис. 2. Схема взаимодействия менторов, команд проектов и специалистов бизнес-инкубатора

Fig. 2. Interaction scheme of mentors, project teams and business incubator specialists

на основе финансирования из государственных источников, что дает возможность оказывать услуги предпринимателям на безвозмездной основе. Это очень важно, так как услуги становятся доступнее. Они включают в себя следующие основные виды поддержки инновационных бизнесов:

- менторство — главное направление;
- тренинг;
- сотрудничество предпринимателей и частных инвесторов.

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

Исходя из роли и функций менторов, а также основываясь на результатах ис-

следования, целесообразно использовать специальные критерии по подбору менторов. Для этого необходимо составить своеобразный каталог менторов, в котором должны быть расписаны все критерии того или иного наставника, чтобы команда могла сама понять, к какому ментору ей стоит обращаться.

Управляющая компания должна контролировать процесс взаимодействия менторов и команд проектов, а также регулировать поток команд к менторам. Это позволит стабилизировать его в зависимости от занятости ментора и пожеланий команд проектов. Алгоритм формирования пула менторов представлен на рис. 3.

В ходе исследования были выявлены критерии алгоритма по формированию пула менторов. Анализ критериев, которым должен отвечать ментор, показал, что основные характеристики ментора при его принятии в различные программы инкубирования проектов охватывают семь основных областей:

- 1) образование;
- 2) опыт;
- 3) возраст;
- 4) количество консультаций;



Рис. 3. Алгоритм формирования пула менторов

Fig. 3. The algorithm for generating a pool of mentors

- 5) степень вовлеченности в процесс;
- 6) статус ментора в настоящий момент;
- 7) результаты в бизнесе.

В ходе проведения интервью авторами были выявлены наиболее важные критерии при формировании пула менторов, а также

предпочтительность вариантов данных критериев.

Согласно результатам исследований наиболее важный фактор при выборе ментора — опыт, а наименьшие по значению критерии — возраст и образование ментора.

При поиске ментора слабое значение фактора возраста является положительным, если резиденты инкубатора действительно способны общаться с ментором любого возраста, прислушиваться к его мнению и выражать достаточный уровень уважения. Однако существует опасность, что респонденты не до конца осознают сложность и специфику работы с менторами разных возрастов, в таком случае процесс работы с наставником может сильно усложниться.

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

В ходе исследования также установлено, что степень вовлеченности ментора в бизнес и результаты его деятельности имеют практически одинаковое значение. Это означает, что тем резидентам, которые нацелены на качественное взаимодействие с ментором и которым важен его вклад в бизнес, необходимо понимать, каких результатов добился ментор и чего стоит ожидать от дальнейшего сотрудничества с ним.

Рассмотрим каждый фактор оценки ментора и их возможные вариации.

Образование

Как показало исследование, большинство опрошенных считает, что экономическое образование — наилучший вариант образования ментора. Техническое образование лишь немного уступает в популярности при ответах. При оценке данного фактора ментора резиденты инкубатора отмечали, что экономическое образование ментора будет важным конкурентным преимуществом для тех команд, где инициатором проекта является разработчик технологии.

По мнению респондентов, человек, который хорошо разбирается в технической стороне вопроса, не всегда может правильно оценить ситуацию на рынке и разработать

стратегию развития. Безусловно, в инновационных проектах часто отсутствуют профессиональные управленцы, и у технических специалистов не всегда хватает бизнес-знаний, чтобы хорошо подготовить проект к инвестированию и к выводу на рынок. Многие считают, что достаточно создать некий продукт или технологию, и его сразу будут покупать. На самом деле в большинстве случаев это не совсем так.

С другой стороны, техническое образование ментора способствует лучшему пониманию технологии, используемой в проекте, а также позволяет использовать знания ментора в данной области для критической оценки. А если проект требует создания экспериментального образца, его испытания и выпуска первой партии, то вследствие слабо развитой инфраструктуры поддержки инновационных проектов различными ресурсами помощь ментора может оказаться незаменимой для развития проекта.

Респонденты отметили, что ментор с гуманитарным образованием менее предпочтителен для резидентов инкубатора. Это объясняется несколькими причинами.

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

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

В-третьих, при получении технического образования у человека формируется определенный алгоритм мышления, позволяющий быстрее решать поставленные вопросы, вникать в суть проектов, легче понимать другие дисциплины, технологию.

Опыт

Наиболее важным критерием при выборе ментора респонденты считают успешный опыт ведения бизнеса. Это значит, что резиденты инкубатора не заинтересованы в менторе, не имеющем опыта в интересующей их сфере бизнеса. Также это свидетельствует о том, что деятельность большинства компаний — резидентов бизнес-инкубатора не имеет прорывного характера, т. е. компании работают в тех областях, где инновации — не самое главное. Это подтверждается и тем, что важность отрицательного опыта ведения бизнеса не намного уступает важности наличия успешного опыта в смежной сфере деятельности. При поиске ментора данный фактор играет важную роль, так как найти ментора со схожим бизнесом гораздо труднее, особенно если бизнес имеет определенную специфику или является прорывным и инновационным.

Важно, что опрошенные резиденты бизнес-инкубатора оценили значение фактора отрицательного опыта в смежной сфере деятельности почти в два раза меньше, чем значение фактора успешного ведения бизнеса. Хотя ошибки в определенной сфере деятельности помогают ментору в организации обучения, передаче опыта начинающему предпринимателю и показывают, где лучше всего проявить бдительность. Также наличие положительного и отрицательного опыта позволяет предложить несколько вариантов действий по избеганию или преодолению проблем.

Возраст

Резиденты инкубатора отметили, что им легче общаться с менторами в возра-

сте от тридцати до сорока лет. Чем больше возраст ментора, тем менее охотно резиденты готовы работать с ним. При этом менторы в возрасте до тридцати лет менее популярны, чем менторы в возрасте от сорока до пятидесяти лет. Таким образом, среди опрошенных резидентов бизнес-инкубатора возраст менторов от тридцати до пятидесяти лет наиболее предпочтителен. Результаты опроса имеют нормальное распределение с наивысшей точкой в области от тридцати до сорока лет. Учитывая этот фактор и возраст респондентов, можно увидеть зависимость, объясняющую полученные ответы. Стоит заметить, что возраст большинства опрошенных еще не достиг тридцати лет, следовательно, можно интерпретировать полученные результаты таким образом: инициаторы проекта хотят видеть в роли ментора мудрого, опытного человека, который был бы старше их. При этом они хотят уменьшить разницу в возрасте до минимума, чтобы избежать недопонимания или отсутствия общих интересов.

Консультации

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

Как показало исследование, почти половина опрошенных резидентов инкубатора предпочитают, чтобы консультации с менторами были короткими, однако достаточно частыми.

Многие отмечали, что это необходимо для своевременного решения в тех или иных ситуациях, а также для постоянного контроля. Экономическая ситуация достаточно нестабильна, а поэтому надо быть постоянно готовыми к изменениям.

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

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

Вовлеченность

Как показало исследование, большинство резидентов бизнес-инкубатора предпочитают, чтобы время, проведенное с ментором, было потрачено на определение направления деятельности проекта, слабых сторон проекта, а также на более глубокий анализ рыночной ситуации.

Это свидетельствует о том, что команда проекта не до конца уверена в верности своих действий, и им нужен опытный человек, который точно укажет направление дальнейшего развития. При нынешней нестабильной ситуации на рынке такой подход к развитию проекта имеет свои плюсы, однако следует помнить, что осторожность иногда чревата слишком медленным развитием предприятия, а конкуренты вполне могут этим воспользоваться.

Статус ментора

Статусом наставника обусловлено количество времени, которое он сможет потратить на тот или иной проект, иногда точность прогнозов, а также актуальность его знаний и опыта.

Резиденты бизнес-инкубатора оценили, что наиболее предпочтительный статус ментора — либо действующий предприни-

матель, либо бизнес-консультант с опытом в предпринимательской деятельности.

Иными словами, выбор респондентов связан с теми менторами, которые так или иначе имеют практический опыт, поскольку теоретические знания не всегда применимы в конкретной жизненной ситуации.

Достижения ментора в бизнесе

Исследование показало, что большинство резидентов инкубатора предпочитают, чтобы ментор имел в собственности средний бизнес, так как он достаточно мобильный, способен быстро развиваться, с другой стороны, не слишком неустойчив на рынке и не требует постоянного внимания, как малый бизнес. Большинство респондентов оценивают масштабность своего проекта в рамках среднего бизнеса.

Также подавляющее большинство опрошенных высказывало пожелание, чтобы ментор имел в собственности (на данный момент или в прошлом) все три вида бизнеса — от малого до крупного. Это, по их мнению, поможет более точно просчитать перспективы развития проекта и определить основное направление деятельности.

Заключение

Результаты проведенного исследования показали, что для работы с командами проектов ментор должен обладать следующими качествами:

- экономическое или техническое высшее образование;
- успешный опыт ведения бизнеса;
- возраст от 30 до 50 лет (критерий является наименее значимым, и его несоблюдение при совпадении остальных критериев аннулируется);
- возможность уделять команде проекта много времени в начале сотрудничества и небольшое количество времени при последующих частых встречах;

- умение определять основные направления деятельности компании;
- действующий предприниматель либо консультант с успешным опытом предпринимательской деятельности;
- наличие в собственности либо опыт владения средним бизнесом.

На основе проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

1. У команд инновационных проектов существует потребность в новом виде помощи в развитии проектов.

2. Для 2/3 команд наиболее востребованными являются услуги по продвижению компании, для 43,3% — услуги продвижения продукта компании. Зарубежный опыт показывает, что данные проблемы решаются путем взаимодействия команды проекта с ментором.

3. У команд проектов есть четкие представления о том, какое взаимодействие должно быть с ментором и какую помощь они хотят получить.

Практическая значимость работы заключается в разработке рекомендаций по формированию пула менторов для ГУ «Нижегородский инновационный бизнес-инкубатор». Для этого в работе систематизированы существующие теоретические данные, проведен анализ практического опыта взаимодействия менторов и команд проекта и результаты опроса респондентов «Нижегородского инновационного бизнес-инкубатора».

Разработанный алгоритм создания пула менторов может быть использован для организации программы менторства в ГУ «Нижегородский инновационный бизнес-инкубатор» и в других бизнес-инкубаторах области и России. Предложенный алгоритм может оказать положительное влияние на процесс развития инновационных проектов и улучшить процесс инкубирования инновационных проектов, решая следующие проблемы:

- отсутствие необходимых компетенций у команд проекта (технических, экономических, управленческих и т. д.)

- малый опыт команд проектов в продвижении собственного бизнеса и производимых товаров или услуг;

- отсутствие необходимых связей для поддержки развития проекта;

- нехватка необходимых компетенций у специалистов бизнес-инкубатора.

Проведенное исследование показало, что развитие системы взаимодействия ментора и команды проекта выгодно не только для отдельно взятого бизнес-инкубатора, но и для всего процесса развития инновационных проектов.

Список литературы

1. Александровский С. В., Бутрюмова Н. Н., Назаров М. Г. Барьеры развития инновационного предпринимательства в Нижегородской области // Финансовая аналитика: Проблемы и решения. 2011. № 46. С. 21–33.
2. Грищева К. Д. Менторство в процессе коммерциализации инновационных проектов: магистерская дисс. URL: <http://www.hse.ru/edu/vkr/?id=124228723> (дата обращения 10.05.2015).
3. Состояние и перспективы развития программ наставничества для малого бизнеса в России. URL: <http://nastavnichestvo.su/> (дата обращения 10.10.2015).
4. Хомич М. Менторство в России: быть или нет // RusBase. 2014. 30 ноября.
5. Australian institute of commercialization. [Электронный ресурс]: Австралийский институт коммерциализации. URL: <http://www.innovationtoolbox.com.au/> (дата обращения 10.05.2015).
6. Bradenton herald editorial / «Business incubator, mentoring project both hold promise for Bradenton's future». URL: www.bradenton.com (дата обращения 03.11.13).
7. E. C. Digital Solution. [Электронный ресурс]: Продвижение стартап-проектов. URL: <http://endorphine-concept.com/> (дата обращения 10.05.2015).
8. Small businessmentoring services. [Электронный ресурс]: Сервис поддержки менторами малого бизнеса. URL: <http://www.sbms.org.au/> (дата обращения 10.05.2015).
9. The US small business administration. [Электронный ресурс]: Администрация поддержки малого бизнеса в Соединенных Штатах. URL: <http://www.sba.gov/> (дата обращения 10.05.2015).

References

1. Aleksandrovskii S. V., Butryumova N. N., Nazarov M. G. Bar'ery razvitiya innovatsionnogo predprinimatel'stva v Nizhegorodskoi oblasti [Barriers of innovation entrepreneurship development in Nizhny Novgorod region]. *Finansovaya analitika: problemy i resheniya*, 2011, no. 46, pp. 21–33.
2. Australian institute of commercialization. Available at: <http://www.innovationtoolbox.com.au/> (accessed 10.05.2015)

3. Bradenton herald editorial. Business incubator, mentoring project both hold promise for Bradenton's future. Available at: www.bradenton.com (accessed 03.11.13).
4. E. C. *Digital Solution*. Available at: <http://endorphine-concept.com/> (accessed 10.05.2015)
5. Grishcheva K. D. *Mentorstvo v protsesse kommertsializatsii innovatsionnykh proektov* [Mentorship in the process of innovation projects commercialization]. Available at: <http://www.hse.ru/edu/vkr/?id=124228723> (accessed 10.05.2015).
6. Khomich M. *Mentorstvo v Rossii: byt' ili net* [Mentorship in Russia: to be or not to be]. Available at: <http://rusbase.com/opinion/mentorstvo-v-rossii-byt-ili-net/> (accessed 30.11.2015).
7. *Small business mentoring services*. Available at: <http://www.sbms.org.au/> (accessed 10.05.2015).
8. *Sostoyanie i perspektivy razvitiya programm nastavnichestva dlya malogo biznesa v Rossii* [Current state and trends of small enterprises mentorship program development in Russia]. Available at: <http://nastavnichestvo.su/> (accessed 10.10.2015).
9. *The U. S. small business administration*. Available at: <http://www.sba.gov> (accessed 10.05.2015).

N. Shubnyakova, National Research University Higher School of Economics, Nizhny Novgorod, Russia, nshubnyakova@hse.ru

V. Rozhdestvensky, National Research University Higher School of Economics, Nizhny Novgorod, Russia, victor_nn@mail.ru

Innovation projects incubation and mentorship program

The Russian project has more difficulties with the search of a good mentor than investments. There is a small quantity of successful entrepreneurs, who built their own business and are ready to share their experience not only through the TV, but directly with a certain project team.

The article considers the foreign experience of mentor and project team cooperation, identifies the main areas and features of this cooperation. A survey among the residents of the Nizhny Novgorod Innovation Business Incubator revealed the principal characteristics of a mentor and criteria the mentor has to match. The author developed an algorithm of forming a mentoring pool that includes five main steps. The offered algorithm may have a positive impact on the innovation projects development process and improve the innovation projects incubation process, solving following problems:

1. a lack of a necessary expertise of a project team.
2. a little experience of a project team in the sphere of promoting their own business and producing goods and services.
3. a lack of necessary contacts for promoting the project.
4. a lack of necessary expertise of business incubator specialists.

The results of conducted research show the qualities the mentor has to have in order to work with project teams. They are following:

- High education in economics or mechanics
- best practices in business
- age of 30–50 years old (the criteria is least of all and may not count at all in the case if other criterion are matched)
- an ability to spend a lot of time with the team in the beginning of a cooperation and less time during follow-up meetings.
- a skill to determine the main directions of company's activity.
- an acting businessmen or a consultant with best practices of entrepreneurship.
- owning or the experience of owning mid-sized business.

Keywords: mentor, mentor characteristics, project development, mentoring program.

About authors:

N. Shubnyakova, PhD in Economic

V. Rozhdestvensky, PhD in Technique

For citation:

Shubnyakova N., Rozhdestvensky V. Innovation projects incubation and mentorship program. *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 6 (54), pp. 82–92 (in Russian).