

„Жінки працюють добре: захист інтересів внутрішньо переміщених жінок в Україні та розширення їх перспектив на ринку праці та в підприємстві”

## **Naistest, ettevõtlusest, juhtimisest ja mentorlusest Euroopa Liidus ja maailmas laiemalt**

### **Жінки, підприємництво, управління та ментерство в Європейському Союзі та в світі**



Брошура видана громадською організацією „Фундація прав людини” за підтримки Міністерства закордонних справ Естонської Республіки коштами в цілях розвитку та гуманітарної допомоги.

Наклад 750 примірників. Розповсюджується безкоштовно.

## ЗМІСТ

I. Вступ	3
II. Що таке менторство	3
2.1. Хто такий ментор?	3
2.2. Хто може стати ментором?	4
2.3. Що підопічний хоче отримати від ментора?	5
2.4. В яких сферах діяльності використовується метод менторства	6
2.5. Структура та зміст менторських програм	6
2.6. Менторство – важливий фактор для організації	7
2.7. Економічна сторона менторства	7
III. Жінки, підприємництво, управління й менторство в Європейському Союзі і в світі	8
3.1. Жінки та підприємництво в Європейському Союзі	8
3.2. Приклади реалізованих менторських проектів в Естонії.	9
3.3. Жінки, підприємництво, управління й менторство в країнах Східного партнерства	11
IV. Приклади діяльності менторських пар в Україні та їх результати	13
Додаток 1. Зразок опитувальника підопічного	17
Додаток 2. Зразок угоди між ментором і підопічним	22

Висловлюємо щирі подяки авторам брошури: пані Рет Лайя, голові Правління Естонського жіночого дослідницького та ресурсного центру ЕНУТ, пану Євгену Фоміну, магістру міжнародного права, голові Правління громадської організації «Фундація прав людини» та Міністерству закордонних справ Естонської Республіки за фінансову підтримку проекту коштами в цілях розвитку та гуманітарної допомоги.

Громадська організація «Фундація прав людини» (HRF) спільно з партнерами в Запорізькій, Дніпропетровській, Львівській та Полтавській областях та Естонським жіночим дослідницьким та ресурсним центром ЕНУТ (ENUT, місто Таллінн, Естонія) ініціювали проект „Жінки працюють добре: захист інтересів внутрішньо переміщених жінок в Україні та розширення їх перспектив на ринку праці та в підприємстві” в рамках якої видана ця брошура.

Брошура містить теоретичні положення та практичні рекомендації на допомогу громадським діячам та соціальним працівникам, які працюють у царині впровадження менторських програм для вимушених переселенців та інших вразливих соціальних груп українського суспільства.

## **I. Вступ**

Проекти: «Інноваційна програма захисту прав та інтересів внутрішньо переміщених жінок на місцевих ринках праці України» (01.07.2016-31.07.2017) і "Жінки працюють добре: захист інтересів внутрішньо переміщених жінок в Україні та розширення їх перспектив на ринку праці та в підприємстві" (01.06.2017-30.04.2018) підтримують жінок, які вимушено стали переміщеними особами, в галузі підприємництва, управління тощо.

В брошурі "Елементи ефективної практики для «менторства» наведені дуже корисні приклади й рекомендації щодо того, як знайти менторів, як їх навчати і як організувати менторський процес в роботі з дітьми та молоддю. Радимо уважно прочитати перші розділи брошури і взяти їх до відома, оскільки в їх основу було покладено тривалий досвід і дослідження.

Естонський центр інформації і гендерних досліджень (ENUT) додає інформацію про роботу з дорослими, як при плануванні їх кар'єри, так і при її реалізації, як в підприємстві, так і в державному секторі і секторі некомерційних об'єднань. Великий досвід роботи, особливо для однієї цільової групи - жінок, в галузі кар'єри й підтримки жінок у підприємстві й на керівних посадах в різних сферах діяльності мають ENUT і один з його засновників - Центр навчання жінок. В даному матеріалі коротко представлені принципи менторства, важливість підтримки жіночого підприємництва та конкретні приклади менторських програм в Естонії.

## **II. Що таке менторство?**

Менторство як явище бере свій початок з епосу Гомера про Одисея, де правитель острова Ітака Одисей просить свого друга й радника Ментора на час Троянської війни зайнятися вихованням сина Телемаха. Відтоді ментор - це досвідчений радник і наставник, приклад для наслідування і вчитель.

У переносному сенсі - досвідчений добровільний радник, консультант.

Довгий час чоловіки давали поради чоловікам. У другій половині 19 століття поступово прийшли до думки, що й жінки потребують хороших порад у плануванні кар'єри.

Сучасний метод менторства (менторинг) почали застосовувати в світовій практиці в США в 1970-х роках. Незабаром цей метод почали застосовувати на практиці в європейських країнах і сьогодні він поширений у багатьох країнах світу.

Менторський метод у Європі та Сполучених Штатах Америки застосовується по-різному в багатьох випадках. Менторська модель США передбачає, що навчальний процес ментор - менті є одновимірним: ментор дає поради підопічному та є досвідченим фахівцем у тій самій галузі. Такий підхід має назву «спонсорське менторство» (sponsorship mentoring).

У Європі менторство, головним чином, пов'язане з «менторством розвитку» (developmental mentoring) та є двовимірним процесом. У фокусі діяльності - пошук підопічним свого власного способу мислення високої якості. У ментора є знання та досвід, які він використовує для підтримки підопічного, одночасно при цьому розширюючи свої знання.

Менторство - це один з методів управління, у якому ключовим елементом є спілкування сам на сам.

Менторство - це процес, у якому одна особа, ментор-консультант, добровільно й безкоштовно підтримує іншу особу, підопічного (менті, протеже, актора тощо), в її кар'єрі й розвитку, без стосунків начальник - підлеглий.

Менторство - процес, у якому підопічний з невеликим досвідом переймає і максимально використовує все зі свого досвіду й досвіду ментора.

Менторство не залежить від віку.

Якщо раніше більшість менторів були більш досвідченими людьми старшого віку, то сьогодні, завдяки швидким змінам у світі, молода людина може стати ментором для старшого колеги, особливо в галузі ІТ.

Це спілкування двох особистостей, яке триває певний період часу, про який домовляються на самому початку програми (переважно рік).

Дуже важливо підкреслити, що в реалізації методу менторства відповідальна роль належить саме менті (підопічному). Він - та людина, яка має дати згоду на участь у менторському процесі, і з самого початку процесу бути активною стороною в менторській діяльності. Менті повинен питати поради у ментора і впроваджувати рекомендації та поради, якщо вони підходять йому. Менті сам відповідає за свою діяльність і прийняті рішення протягом періоду, зазначеного в угоді.

## **2.1. Хто такий ментор?**

Ключові ролі ментора:

- Помічник: ментор допомагає як тренер і є активним лідером. Він надихає підопічного розвивати найважливіші навички та установки для майбутнього.
- Порадник: ментор знаходиться на боці підопічного, якщо йому треба вирішити проблеми або прийняти важливі рішення, але не приймає за нього рішення. Завдяки ролі довірчого друга допомагає підопічному думати ширше.
- Консультант.
- Налагоджує зв'язки, використовуючи свої мережі контактів.

## **2.2. Хто може стати ментором?**

Щоб стати ментором, необхідно виконати основну умову: тривалий професійний досвід і глибокий інтерес до інших людей та їх розвитку.

Цей тривалий досвід може бути в тій самій галузі, в якій почав діяти підопічний.

Явною перевагою кандидатів у ментори є педагогічні навички та навички в галузі навчання дорослих, тобто знання про те, як розвиваються люди і те, що у людей різні шляхи і способи, які вони використовують для навчання й роботи.

Хороший ментор:

- Володіє мистецтвом спілкування, він - хороший слухач, у разі потреби з ним можна обговорити й непрості питання.
- Вміє узагальнювати, бачити окремі деталі і взаємозв'язок явищ.
- Має велику мережу контактів.

- Перевагою є також бажання великодушно й щедро ділитися своїм досвідом успіху, а також і невдалим досвідом.
- Заслуговує на довіру, відкрито розповідає про свої перемоги й поразки.
- Не ставиться до підопічного як до суперника, не відчуває себе в небезпеці.
- Розуміє, що успіх підопічного мотивує його власні успіхи.
- Допомагає й підтримує підопічного у вирішенні його проблем, але нічого не робить за нього сам.

### **2.3. Що підопічний хоче отримати від свого ментора?**

Для підопічного важливо бути переконаним у тому, навіщо він бере участь у програмі і що він очікує від ментора. Іншими словами, ми маємо справу з глибоко особистими потребами. Деякі приклади того, що зазвичай підопічний очікує від ментора:

- особистий досвід ментора - в широкому теоретичному та дослідницькому підході, який пропонується в порівнянні з наявним власним досвідом;
- час і інтерес ментора;
- мережа контактів ментора;
- порада ментора - але тільки, коли за нею звертаються;
- настанови та рекомендації щодо літератури, методів і трудових прийомів, а також забезпечення участі підопічного в зборах, семінарах і курсах.

Підопічні переважно не зацікавлені у зустрічі з «надлюдиною», зазвичай бажають спілкуватися з «простою» людиною, яка завдяки успіхам і невдачам досягла рівня зрілості й правди життя, яка може допомогти й надихнути.

У разі успішного менторського проекту виграють обидві сторони. Це - відкрита співпраця.

Хоча проект здебільшого передбачений для задоволення побажань і потреб підопічних, успішна менторська програма є вкрай повчальною й наснажливою для ментора. Ментор має змогу спостерігати за особистістю в її розвитку. Йому також надано можливість зробити паузу для осмислення своєї роботи, поведінки й мотивів.

### **2.4. В яких сферах діяльності застосовується метод менторства?**

Метод менторства успішно застосовується як в підприємстві, так і в громадському й некомерційному секторах. Менторство може розвиватися в різних напрямках і охоплювати як жінок, так і чоловіків.

На сьогодні менторство практикується в дуже різних галузях:

Програми в межах підприємства й поза ним.

Регіональні програми.

Програми в межах однієї держави, в певній мережі контактів.

Програми в міжнародних мережах контактів.

Менторські програми для молодих.

Менторські програми для жінок.

Менторські програми для жінок і чоловіків.

Менторські програми для літніх тощо.

Менторські програми для людей з обмеженими можливостями.

## **2.5. Структура та зміст менторських програм**

Менторський метод можна застосовувати для підтримки малодосвідченої людини без конкретної програми, але кращого результату все ж можна досягти, якщо є продумана менторська програма, яка цілеспрямовано впроваджується.

Ментор-програма - це заплановане керівництво й підтримка, яку дає більш досвідчений і визнаний майстер менш досвідченій, здібній людині, яка бажає розвиватися і знаходиться на початку кар'єри.

Ментор-програма - це багатоступінчастий, глибокий, всебічний і обопільний процес, який стосується ментор-пари. Зазвичай, в цьому процесі ментор також отримує свою частку оновлення й розвитку.

Характерними особливостями ментор-програми є визначення мети і взаємний вплив, який побудований на інтимності, відкритості, довірі й відповідальності.

Для успіху ментор-програми є необхідним двосторонній зв'язок ментор-пари.

У менторських програмах повинні бути чітко сформульовані цілі, якими як ментор, так і підопічний можуть керуватися, процедура вибору сторін описана й узгоджена, програма підтримки розроблена.

Взаємини протягом програми менторства обумовлюються заздалегідь (інтенсивність, тривалість, договір).

Завершення програми й очікувані результати чітко визначені.

### **Як обирають менторів та підопічних?**

Оскільки підопічні самі зацікавлені в допомозі, то зазвичай вони самі просять додати їх до програми і їх побажання враховуються.

Менторів для участі в програмі обирає керівник проекту, який об'єднує підопічного з відповідним ментором. Підопічним може бути запропонована можливість самостійно обрати собі керівника з «банку менторів». Інша альтернатива для підопічних - обрати ментора відповідно до передбачених програмою критеріїв.

### **«Свій» ментор чи ментор збоку?**

Ментор і підопічний можуть бути з однієї або з різних організацій. Мета менторської програми визначає, звідки повинен бути ментор. Якщо метою програми є знайти майбутніх керівників для даної організації, то у менторів з-поза меж організації більше шансів досягти цієї мети.

Головною умовою досягнення успіху в менторському процесі є обставина, що ментор і підопічний незалежні один від одного. Довіра й повна відкритість є також вкрай важливими умовами для успішних взаємин ментор-підопічний.

Отже, не повинно бути жодних сумнівів з будь-якого питання щодо іншої сторони або ж при виявленні інформації, яка шкодить іншій стороні.

## **2.6. Менторство – важливий фактор для організації, в якій цінують навчання**

У менторстві всередині підприємства метою є допомогти новим працівникам швидше адаптуватися до своєї нової роботи або підготувати кандидатів на керівні посади.

На питання, хто може стати підопічним, відповідь може бути наступною: це залежить від того, як працівник ставиться до критеріїв, представлених у програмі.

Часто підопічний буває молодшим і у нього менше досвіду, це людина, яка тільки-но прийшла на роботу або отримала на роботі нові трудові завдання.

Успішне менторство - це ефективний шлях для навчання без перерв у роботі.

Підопічні постійно активні, вони самі знаходять собі дорогу для просування вперед, а ментори для них є партнерами у дискусіях, які знаходяться поруч, таким чином, підопічні можуть розвиватися крок за кроком.

## **2.7. Економічна сторона менторства.**

Окрім того, що менторство є ефективним методом, воно ще й не потребує особливих витрат. Підопічний продовжує свою повсякденну роботу, беручи участь у більш розширеній програмі. Менторство в організації - це безоплатне трудове завдання, користь від якого для ментора й організації проявляється у розвитку ментора й підопічного.

Деякі важливі рекомендації для успішного менторства:

- Як ментор, так і підопічний повинні для себе й один для одного з'ясувати, що є метою програми: що підопічний хоче отримати і що отримає, і чим хоче поділитися ментор.
- Цілковите дотримання таємниці протягом всієї програми. Те, про що ментор і його підопічний говорять між собою, має залишитися між ними, якщо вони спільно не вирішили інакше.
- Рекомендовано скласти так звану рамкову програму, в якій визначені частота зустрічей ментора й підопічного, а також, по можливості, ті галузі, які підопічний хотів би охопити. Ця програма може набути форми договору, який можна буде оцінити в кінці договірної періоду.
- Не варто бути надто амбітними. Наприклад, на початку зустрічей може бути небагато, а згодом частоту контактів можна збільшити у разі потреби. Обидві сторони повинні відповідально ставитися до запланованих зустрічей, не відкладати зустрічі через відсутність часу або тем для обговорення.
- Якщо стосунки ментор-підопічний не працюють, то краще обом сторонам визнати це і якомога швидше перервати програму, а не продовжувати її за будь-яку ціну. Той факт, що дані стосунки не є ефективними, не означає, що щось складається неправильно, просто ці два партнери не підходять один одному.

Менторство може бути спонтанним: більш досвідчений службовець або працівник, або член добровільної організації під час дискусії допомагає менш досвідченому колезі, якщо колега прислухається до поради і сам проявляє ініціативу, звертаючись за порадою та впроваджуючи рекомендації.

Менторські програми можуть бути також організованими проектами під керівництвом керівника проекту. На підставі заздалегідь обговорених критеріїв ментор і підопічний протягом певного періоду підтримують між собою зв'язок. Зазвичай, цей проміжок часу триває від року до двох. Найважливіший аспект програми - контакт між ментором і підопічним. До цього додаються семінари-конференції для всіх менторів та підопічних, на яких обговорюються в ширшому колі важливі питання, які стосуються обох сторін.

### **III. Жінки, підприємництво, управління й менторство в Європейському Союзі і в світі**

#### **3.1. Жінки й підприємництво в Європейському Союзі**

Хоча жінок у Європейському Союзі більше, ніж чоловіків, жіночих підприємств у порівнянні з чоловічими тільки 1/3. Коли мова йде про жінок, є додаткові фактори, які роблять жіноче підприємництво більш складним за чоловіче (через необхідність суміщати роботу з сімейним життям). Жінки становлять 52% населення Європи, але тільки 34,4% підприємців Європейського Союзу (self-employed) і 30% - підприємці-початківці.

При створенні підприємства і роботі підприємницями для жінок головними викликами є доступ до фінансових та інформаційних ресурсів, навчання, мереж, пов'язаних з бізнесом, а також питання, пов'язані з суміщенням трудової діяльності та сімейного життя.

Європейська Комісія підтримує жінок-підприємниць багатьма засобами, такими як мережі контактів та е-платформа, для того щоб жінки стали підприємницями й були успішними (див. [http://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/women\\_en](http://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/women_en))

WEgate-platform: a one-stop-shop for women entrepreneurship

(WEgate-платформа: все про жіноче підприємництво з одного джерела).

The European Community of Women Business Angels and women entrepreneurs

(Європейське жіноче товариство бізнес-ангелів і жінок-підприємниць).

The European network to promote women's entrepreneurship (WES)

(Європейська мережа контактів для розвитку жіночого підприємництва).

The European network of female entrepreneurship ambassadors

(Європейська мережа послів жіночого підприємництва. Метою мережі послів є організація зустрічей з успішними підприємцями в різних регіонах з метою підтримки жінок різного віку в їх бажанні розпочати свою справу і створювати свої фірми).

Найскладнішим етапом у життєвому циклі підприємства є період з моменту його запуску до третього року діяльності. На підставі проведених досліджень можна сказати, що часто після трьох років продовжують діяти тільки 50-60% створених підприємств. Найважливішими причинами невдалої діяльності є недостатні знання підприємців у галузі підприємництва і невеликий досвід діяльності в підприємстві. Дуже важливо збільшити поріг збереження життєздатності підприємств-початківців і забезпечити їх стабільний і стійкий розвиток після запуску підприємства.



Нижче представлений короткий огляд використання менторського досвіду в Естонії.

### **3.2. Приклади реалізованих менторських проектів в Естонії.**

#### **1. ATHENA - міжнародна менторська програма**

(Minerva Athena Mentoring Programme 1999 - 2001), підпрограма ЄС Leonardo da Vinci Європейський пілотний проект для розробки міжнародної менторської програми, в якій беруть участь Північ, Схід і Південь, цінності та досвід різних європейських країн (8 країн - Швеція, Чехія, Іспанія, Польща, Естонія, Бельгія, Латвія, Литва) зустрілися й досягли чудового результату. Цільова група - жінки-керівниці та підприємниці.

Швеція, Бельгія та Іспанія забезпечили інших жінок-учасниць проекту менторами і провели навчання учасниць відповідно до програми. Викликом для всіх стало знання англійської мови. Для успішної участі в програмі і для подальшого ведення справ у міжнародному бізнесі це було необхідним критерієм.

Мета проекту - створити і розвивати нові можливості й контакти в трудовому житті, а також створити мережі контактів між Сходом і Заходом, розширити загальні установки щодо рівних можливостей, розвивати у жінок навички лідерства і розвивати співробітництво в Європі. Програму реалізував Центр навчання жінок.

#### **2. Досвід реалізації менторських проектів Центр набував також протягом наступних років.**

США - Північні країни - Балтійські країни - Росія: Ініціатива бізнес-менторства для жінок (US- Nordic- Baltic- Russian Business Mentoring Initiative for Women 2000-2001). У програмі брали участь жінки-підприємниці з США, Північних країн, Балтійських країн і Росії.

Отримавши досвід успішної реалізації міжнародного менторського проекту, Центр вирішив розпочати реалізацію менторського проекту в Естонії. Перш за все, була створена база даних менторів Естонії. Для цього була використана інформація, яка накопичилася за час реалізації попередніх проектів. Окрім цього, ми звернулися до успішних жінок і чоловіків, а також до успішних керівників як у бізнесі, так і в державних структурах з питанням, чи готові вони поділитися своїми знаннями, досвідом і часом з менш досвідченими жінками-підприємницями. Потім Центр написав заявку до Ради Північних країн на проведення річної менторської програми для 20 менторських пар і отримав фінансування.

В організації ділових жінок було достатньо менті (підопічних), яких за результатами інтерв'ю змогли звести з менторами, які найкраще б відповідали їх потребам. Як ментори, так і менті пройшли навчання правилам спілкування і були проінструковані як досягти кращого результату за рік менторської програми. Крім того, для групи менті були проведені семінари за темами, які були визначені завдяки інтерв'ю і які були потрібні підопічним. Також ментори й менті обмінялися між собою досвідом успішного проведення менторського процесу. Проект тривав успішно. Багато з тих менті, які взяли участь у проекті, створили або зміцнили свій бізнес на міжнародному рівні. Наприклад, до сьогодні успішно працює туристична фірма, яка знайшла свою нішу й організовує популярні поїздки для любителів-садівників у сади й парки Європи й Естонії.

Або, наприклад, інша молода жінка-підприємниця менті, яка в своїй фірмі створила комп'ютерну гру «Туди-сюди містом», яка стала єдиною руховою грою для дітей на

противагу всіляким військовим іграм. Цю гру охоче купували як батьки, так і школи. «Крила» цієї молоді менті зросли до міжнародного рівня, крок за кроком від ініціативи очищення Естонії від сміття, до проекту очищення світу від забруднення в 2018 р. (див. Let's do it! World Cleanup Day 2018, civic movement against trash).

Наступним етапом для Центру навчання жінок стала презентація успішного методу в державній установі - Естонському фонді сприяння розвитку підприємництва (EAS), з метою залучення Фонду, підзвітного Міністерству економіки, до реалізації менторських програм. Під егідою Фонду Центр навчання жінок реалізував пілотний проект. З 2005 року щороку Фонд проводить менторські програми на державному рівні. Створено менторську мережу контактів і клуб менторів.

За рекомендацією Центру навчання жінок Фонд сприяння розвитку підприємництва розробив менторську програму для НКО, у якій використовується також менторство пар і групове навчання.

3. Перший пілотний проект Фонду сприяння розвитку підприємництва «Залучення менторів до процесу консультування підприємця-початківця» за підтримки держави (2004-2005).

Завдання для тих, хто реалізовує проект:

- розширення бази даних менторів (до 50 менторів) щороку;
- інтерв'ю з менторами (2-3 години з кожним ментором);
- зустрічі з підопічними (1,5-2 години з кожним підопічним);
- підбір партнерів по співпраці;
- стеження за процесом співпраці;
- у разі потреби, зміна партнера можлива один раз для кожної менторської пари;
- навчання для менторів;
- навчальна поїздка для менторів до Фінляндії;
- навчання для підопічних;
- спільні навчання як для менторів, так і для підопічних;
- одна річна конференція;
- підбиття підсумків, розробка рекомендацій.

Пілотний проект реалізований Центром навчання жінок.

Надалі менторські проекти реалізовувалися Фондом сприяння розвитку підприємництва.

### **Менторство в некомерційному секторі Естонії**

Для успішної діяльності некомерційного й публічного секторів також необхідно застосовувати різні методи підтримки керівників і лідерів цих організацій. Одним з ефективних методів у цих галузях є менторство.

Перша менторська програма для некомерційних організацій Фонду сприяння розвитку підприємництва була реалізована в 2007-2008 рр.

Пілотний проект, до участі в якому залучалися люди, які мають тривалий досвід роботи в некомерційних організаціях, щоб безкоштовно й добровільно консультувати некомерційні організації, які тільки розпочинають свою діяльність. Метою проекту було за допомогою досвіду провідних і успішних некомерційних об'єднань, а також навчання з боку ФСРП, підтримати розвиток, стійкість і зростання НКО, які розпочинають свою діяльність (діяльність до 2-х років).

Проект реалізував ФСРП, консультував Центр навчання жінок.

### **Менторство в публічній службі**

Метод менторства був представлений працівникам з персоналу і навчання публічного сектора з метою більш частого й ефективного застосування цього методу в публічному секторі починаючи з 2002-2003 року.

1. Програма для нового покоління керівників вищої ланки Естонії NEWTON III (2012-2013).

Програма складалася з дев'яти модулів, всього 120 годин, протягом яких учасники отримали як теоретичні, так і практичні навички для розвитку необхідних компетенцій. Протягом навчальної програми кожен учасник отримав консультацію стосовно підтримки розвитку тривалістю 3 години. Метою такої консультації була допомога учасникові в особистісному розвитку й отримання досвіду в роботі з ментором. Завдання менторів полягало у підтримці учасників і стеженні за тим, щоб вони застосовували отримані знання й навички для саморозвитку. Однією з корисних частин програми стали так звані дні «робочих тіней» у менторів.

Окрім застосування методу менторства для розвитку організацій публічного сектора, цей метод застосовується і для розвитку підприємництва на муніципальному рівні.

Вперше формуванням менторської системи з метою підтримки став займатися Талліннський департамент підприємництва (2004).

### **Інші успішні приклади в Таллінні:**

Короткострокові бізнес-зустрічі (тривалістю від пів дня до 1 дня), на яких менторами на короткий термін стають кращі експерти Естонії в галузі підприємництва.

Такі зустрічі організовують з 2010 року Талліннські інкубатори підприємництва. На них підприємці зустрічаються з кращими експертами в своїх галузях з Естонії та з-за кордону. Експерти поділяються за галузями, наприклад, експорт, маркетинг, підприємництво, управління, старт-ап, дизайн тощо.

### **3.3. Жінки, підприємництво, управління й менторство в країнах Східного партнерства (Україна)**

Індекс економічної політики в галузі МСП: країни Східного партнерства (2016) - оцінка відповідності принципам Європейського акту про малий бізнес дає державним діячам та іншим зацікавленим сторонам в державах Східного партнерства підґрунтя для оцінки успіху в справі розробки та здійснення ефективних заходів щодо МСП.

(OECD SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2016. Assessing the Implementation of the Small Business Act for Europe



1. Розвиток підприємливості у процесі навчання й підприємницька діяльність жінок 2. Банкрутство й надання другого шансу МСП 3. Нормативно-правова база економічної політики у сфері МСП 4. Умови діяльності МСП 5А. Підтримка МСП і нових організацій 5Б. Державні закупівлі 6. Доступ МСП до фінансування 7. Стандарти й технічні нормативи 8А. Підприємницькі вміння 8Б. Інновації 9. МСП в «зеленій економіці» 10. Інтернаціоналізація МСП

Поряд з іншими критеріями, у випадку з Україною оцінювалися також діяльність жінок у підприємстві і розвиток підприємництва. На рисунку видно, що і в Україні потенціал жінок у підприємстві ще мало використовується.

#### Підприємницька діяльність жінок (Ст.388)

Попри відсутність окремого напрямку економічної політики, хорошою базою для подальших дій може стати законодавство про рівні можливості, що містить положення про діяльність жінок-підприємниць. Однак, не варто розглядати підприємницьку діяльність жінок виключно з позицій рівності й справедливості (Bekh, 2013). Під час розробки та обговорення державних заходів слід визнавати безпосередній внесок жінок у підвищення конкурентоспроможності, розвиток інновацій і створення робочих місць у країні. Почати роботу в цьому напрямку можна зі збору правдивих даних про підприємницьку діяльність жінок. Це допоможе у формуванні економічної політики й сприятиме у відповідній галузі. У майбутній національній стратегії розвитку підприємництва обумовлюється можливість створення особливої робочої групи з питань жінок-підприємниць. Вона забезпечила б хорошу інформаційну та стратегічну підтримку в даній сфері.

Існують цікаві приклади обміну передовим досвідом у галузі розвитку підприємницької діяльності жінок у вигляді разових заходів (Проте, потрібно розробити спеціалізований механізм поширення інформації, щоб не тільки

висвітлювати досягнення жінок-підприємниць, а й допомогти іншим перейняти їх досвід і напрацювання.

Підприємницька діяльність жінок вимагає невідкладної уваги з боку уряду й суспільства в цілому. В ЄС і в країнах, що розвиваються, жінки – це ресурс, який недостатньо використовується в економіці, і джерело зростання.

Від Європейського Фонду Освіти (ЄФО): розблокування перспективи потенціалу жінок через навчання й підтримку менторства / наставництва є одним з ключів до посилення їх участі у підприємницькій діяльності, в свою чергу, може прискорити економічне зростання і створення робочих місць.

На підставі вищенаведеного аналізу, з українських проектів ENUT обрав тематику підтримки жінок - вимушених переселенок: через розвиток їх кар'єри в підприємництві і вдосконалення навичок управління з допомогою менторського методу.

#### **IV. ПРИКЛАДИ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНТОРСЬКИХ ПАР В УКРАЇНІ ТА ЇХ РЕЗУЛЬТАТИ**

З листопада 2016 року в проекті Естонського центру інформації і гендерних досліджень (ENUT) та громадської організації „Фундація прав людини” "Інноваційна програма захисту прав та інтересів внутрішньо переміщених жінок на місцевих ринках праці України (01.07.2016-31.07.2017) був набутий досвід впровадження менторської програми підтримки вимушених переселенців.

Сформовані менторські пари на Львівщині можна розділити на три ключові групи:

1. Успішні бізнесмени допомагають стартувати переселенцям, які вирішили розпочати власну справу.

Менторська пара Оксана Новікова та Ганна Жукова. Оксана - успішна бізнес-леді, власниця креативних кафе й домашньої пекарні у Львові. Ганна переїхала в містечко Червоноград на Львівщині і планує там відкрити свою домашню пекарню. Протягом періоду спільної роботи пара провела маркетингове дослідження, оцінила наявні ресурси менті, підготувала бізнес-план. Зараз працюють над пошуком додаткових можливостей і співфінансування для започаткування власної справи.

Менторська пара Сергій Шрамко та Наталія Марійчук. Сергій - власник великого бізнесу, пов'язаного з дистрибуцією елементів опалювальних систем. Наталія розпочала власну справу, пов'язану з овочівництвом (вирощування і продаж овочів). Сергій допомагає Наталії вивести бізнес на інший рівень і налагодити ринок збуту, використовуючи свою контактну базу (наприклад, в одному з сіл Львівської області вдалося знайти відповідну земельну ділянку на пільгових умовах для здійснення діяльності у найближчому майбутньому).

Менторська пара Ганна Самойленко та Олена Юдіна. Ганна - співвласниця бізнесу, пов'язаного з дистрибуцією елементів опалювальних систем. Олена мала певні фінансові ресурси, які хотіла вкласти в прибутковий бізнес. Результатом їхньої спільної роботи є розвиток готельної справи (придбавши у Львові приміщення для хостелу, з допомогою Ганни Олена сформувала відповідний бренд і забезпечила потрібний спектр послуг за порівняно невисокими цінами, які мають значний попит, особливо під час новорічних і різдвяних свят).

Ставши учасником програми, успішно продовжила розвивати на Львівщині власний бізнес і Ірина Іващенко, яка займається виготовленням шкіряних виробів. Ірина орендує невелику крамничку й розпочала продаж власних виробів через соціальні мережі <https://www.facebook.com/groups/132511613882498/?fref=ts>

2. Люди, які працюють у громадському секторі, діляться навичками з менті, які готові розвиватися як громадські активісти.

Менторська пара Оксана Яковець та Наталія Кантаровська. Оксана - позаштатний радник міністра соціальної політики з питань адаптації внутрішньо переміщених осіб. Наталія прагне розвиватися в громадському секторі. Разом з Оксаною вони відвідують навчальні заходи, дискусійні панелі з представниками органів державної влади та місцевого самоврядування, спілкуються з представниками ЗМІ. Протягом цього часу Наталія почала активно працювати тренером, в рамках діяльності організації проводити заходи для двох цільових груп: людей похилого віку та дітей.

Окрім того, особливістю впровадження менторської програми на Львівщині стала спільна перехресна робота декількох менторів. Наприклад, Наталія Кантаровська займається швейною справою. Завдяки Ганні Самойленко, одному з менторів проекту, Наталія створила колекцію авторських сумок <https://www.facebook.com/samantakkant/?fref=ts>, які мають попит не тільки серед львів'ян, а продаються і в інших регіонах.

Ще одним успішним прикладом менторської діяльності є робота Тетяни Боднар, яка активно розвиває співтовариство внутрішньо переміщених осіб у м.Броди на Львівщині. Тетяна проводить активну інформаційну кампанію й інтеграційні заходи для громади Бродів, метою яких є знайомство і зближення місцевих жителів та переселенців.

3. «Соціальні авторитети» - успішні люди, які мають певний соціальний статус у Львові, допомагають внутрішньо переміщеним особам у саморозвитку (наприклад, Ярослава Звягінцева, власниця картинної галереї у Львові, працює в напрямку соціальної адаптації, психологічної підтримки, допомагає чітко зрозуміти потреби, викристалізувати подальші перспективи й можливості, організовує культурно-розважальні та пізнавальні заходи).

Аналізуючи діяльність пар, приємно усвідомлювати, що проект дає свої плоди, свідченням чого є позитивні відгуки наших менті, які є ключовим індикатором успішності проекту: «В житті не буває випадковостей. Тому не дарма Ганна Самойленко стала моїм ментором. Вдячна Ганні за те, що вона своєю щирістю й відвертістю спонукає до формулювання питань, з яких вона мене консулює. У своєму менторі я знайшла приклад не тільки бізнес-леді, а також цікавої жінки, яка створила себе власноруч, чудової мами і просто дивовижної людини, яка вміє надихати словом. Спасибі всім, хто зробив таку співпрацю можливою. Спасибі Ганні за те, що вона є в моєму житті!»

Далі розглянемо досвід роботи менторських пар в Запорізькій області.

4. Мета взаємодії й роботи пари із Запоріжжя, ментора Марини Симонової та менті Олександра Ковалья, - розширити мережу крамничок з продажу спецій «Шамбала» і збільшити їх прибутковість. Після початку військового конфлікту на сході України Олександр з сім'єю був змушений терміново переїхати до родичів у Запоріжжя. На новому місці йому довелося будувати свій бізнес з нуля і перед ним виникли такі труднощі, як некомпетентність продавців, маленький прибуток з торгівельних точок, низька впізнаваність продукції. Олександрові довелося закрити більшість крамничок, які у нього були, й на момент початку участі в програмі у нього залишалася одна торгівельна точка, яка була на межі закриття. Він був у відчаї й не знав, що робити далі, як відновлювати бізнес. Після навчального тренінгу, який відбувся восени 2016-го року, й ретельного відбору, його ментором призначили Марину Симонову, успішного бізнес-тренера й фахівця з продажу. В результаті взаємодії зі своїм ментором, Олександр повністю змінив дизайн пакування своєї продукції, розробив рекламні акції, змінив цінову політику. Завдяки бізнес-контактам ментора, у Олександра з'явилися нові точки збуту продукції й наразі ведуться перемовини з торгівельною мережею «Купуй запорізьке - обирай своє» щодо реалізації в мережі його спецій. З моменту старту проекту Олександр збільшив прибуток на 10%, розширив мережі збуту продукції, розробив нове, більш якісне пакування для свого товару і впровадив міні-вітрину для презентації своїх спецій у спеціалізованих магазинах. Також найближчим часом Олександр планує відкрити ще один крамничку спецій «Шамбала» в м.Запоріжжя. Олександр Коваль під патронажем свого ментора подав заявку на міні-грант на розвиток свого бізнесу від Благодійного Фонду «Доркас».

5. Ще одна менті, Катерина Білоусова, на момент участі в менторській програмі володіла й керувала невеликою родинною творчою майстернею «Бусик», де виготовляла предмети інтер'єру на замовлення та інші вироби з картону чи дерева. Ментором Катерини було призначено Юрія Пилипенка, фінансового директора ТОВ «Світлоприлад». Завдяки активній співпраці цієї пари, зараз бізнес Катерини активно розвивається, вона бере участь у різних виставках та акціях, таким чином отримуючи можливість реалізовувати свій товар і налагоджувати корисні контакти для подальшого розширення бізнесу. Катерина побувала на виробництві у ментора і, надихнувшись масштабами побаченого, вдосконалила свою майстерню й відкрила магазин «Бусик» у Запоріжжі, де вона продає свої вироби.

6. Микита Курилко - ще один учасник менторської програми з Запоріжжя. Він долучився до проекту з ідеєю створення приватного дитячого центру. Особливістю свого дитячого центру Микита бачить студію для проведення творчих майстер-класів для дітей різного віку. В результаті, ментором Микити було обрано Віталія Івахова - бізнесмена, засновника мережі салонів «100% інтер'єр», власника групи компаній «Іспанський дім». Наразі Микита розпочав ремонт орендованого двоповерхового приміщення (120 квадратних метрів). Унаслідок роботи й активної співпраці з ментором, Микита систематизував основні аспекти запланованого комерційного заходу, на практиці вивчив структуру й алгоритм розумних продажів, навчився визначати потреби клієнтів. Також він отримав грант на розвиток бізнесу, яким була передбачена купівля опалювального котла для дитячого центру. Встановлення цього устаткування допомогло Микиті отримати всі дозвільні документи і значно прискорити відкриття дитячого центру. Формальна дата відкриття центру наразі переноситься на кілька місяців через незаплановані витрати, пов'язані з ремонтом і проблемами зі

старим водогоном. Поки центр не відкрився, Микита з колегами провів акцію для дітей «Свято Олівця» в центральному парку міста. У програмі свята були майстер-класи з малювання, конкурс малюнків, ігри з аніматорами, фейс-арт, що дозволило зробити додаткову рекламу. У перспективі, під патронажем свого ментора, Микита планує відкрити свій центр і створити близько 8 робочих місць (4 вихователі і 4 викладачі).

7. Ще одна історія успіху в Запоріжжі - це взаємодія менті Юлії Мацієнко і Юлії Забеліної з менторами Юлією Шаповаловою та Микитою Щербиною. Двох молодих мам в декретній відпустці об'єднала одна дивовижна ідея - створення коворкінгу для батьків з дітьми, в якому будуть поєднуватися такі послуги як тайм-кафе для батьків з дітьми, оренда робочих місць, послуги няньки/педагога в ігровій кімнаті, семінари та майстер-класи для дорослих і дітей тощо. Це простір, де батьки й діти зможуть проводити час разом з користю і задоволенням. Їх ментори, Юлія і Микита, співзасновники коворкінгу «Edison Space» у Запоріжжі, із задоволенням діляться зі своїми менті порадами та досвідом. Унаслідок їх взаємодії, наразі було вирішено до пошуку інвестицій проводити зустрічі клубу для мам на території партнерів, розроблено концепцію програми «Бізнес-мама», обрано теми семінарів, ведуться перемовини зі спікерами. Також було обрано назву бренду й розроблено шаблони для логотипу їх бізнесу. Було заплановано розпочати навчальну програму для мам із січня 2017 року, але зважаючи на те, що одна з менті, Юлія Забеліна, стала мамою, поки що проведення навчальної програми відтермінується на кілька місяців. Також спільно з менторами активно обговорювалися ідеї запросити київських спікерів, які володіють темами жіночого розвитку, і наразі ведуться перемовини щодо умов участі спікерів.

8. Також хочеться поділитися успіхами пари, менті Валерії Ліфанової та її ментора Ярослава Федоришина, які працюють дистанційно. У Запоріжжі Валерія розвиває свій бізнес - студію креативних букетів і флористики «Mi! Mi Studio». Унаслідок взаємодії з ментором були проаналізовані особливості бізнесу та бізнес-процесів, які здійснює Валерія. Завдяки впливу ментора, в бізнесі Валерії сталися разючі зміни: вона розширила асортимент продукції в своїй студії (в наявності з'явилися живі квіти, а також у неї можна придбати дизайнерське пакування, крафт, коробки для капелюшків та дерев'яні шухлядки), це значно розширило її цільову аудиторію й ринки збуту. У довгостроковій перспективі Валерія планує взяти на роботу помічників і створити 2 нові робочі місця.

9. Ментор Іваниця Тетяна Володимирівна – вимушена переселенка, підприємниця з 25 річним досвідом, яка має досвід реалізації власної бізнес-ідеї вже після переселення з Донецької області, мама чудової донечки, голова Правління громадської організації «Шлях до майбутнього», відверта та щира людина. Менті Грименкова Тетяна Станіславівна – вимушена переселенка, мама двох діток, дружина учасника АТО, яка після переїзду з Донецька розпочала підприємницьку діяльність, відкривши інтернет-крамничку одягу для діток та мам «Струмочок». Ця взаємодія вже має перші результати: ментор та менті разом відвідують курси ІС-бухгалтерії, щоб ознайомитися з новими правилами обліку, навчитися складати звіти, які вимагають контролюючі державні органи, та впорядкувати облік товарів і коштів у своїх крамницях. Ментор зацікавлена ділитися своїм досвідом, а менті прагне розвитку своєї підприємницької діяльності. Бажаємо цій парі плідної роботи, розвитку й приємного спілкування.



## ДОДАТОК №1. ЗРАЗОК ОПИТУВАЛЬНИКА ПІДОПІЧНОГО

### Опитувальник менторського проекту

#### Підопічний

Мета опитувальника: отримати інформацію про підопічного, його досвід підприємництва та потреби в консультуванні, а також про очікування щодо менторської програми і щодо ментора.

За потреби інтерв'юер може поставити додаткові запитання.

У розпорядженні інтерв'юера перед інтерв'ю могло б бути CV підопічного і коротке резюме бізнес-плану, або інтерв'юер зміг би отримати ці матеріали на місці.

Тривалість інтерв'ю - 1,5-2 години.

Опитувальник складений зі звертанням ТИ, але інтерв'юер повинен на початку зустрічі запитати, якій формі звертання надає перевагу підопічний - Ти або Ви?

### ЗАГАЛЬНІ ДАНІ

**ІМ'Я:**

**Контактні дані:**

Адреса:

Телефон:

Моб. тел.:

Адреса електронної пошти:

(тут доцільно за допомогою додаткових питань з'ясувати, чи вміє підприємець користуватися звичайними комп'ютерними програмами (Word, Internet Explorer, Excel))

Канали соціальних медіа (фейсбук, твіттер тощо), якими користується підопічний.

Вік:

Сімейний стан:

Кількість дітей:

Освіта:

Спеціальність:

## **ІНФОРМАЦІЯ ПРО ПІДПРИЄМСТВО**

Назва підприємства:

Рік заснування підприємства:

Форма підприємництва:

Основний вид діяльності підприємства:

Адреса підприємства:

Кількість працівників (зараз):

Бізнес-партнери: число й місце розташування:

## **ДОСВІД ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Якщо ти займався підприємництвом до створення нинішньої фірми, то протягом скількох років ти це робиш?

Головна причина, чому ти хочеш займатися підприємництвом. Творча людина, маленька зарплата, бажання, спробувати свої сили тощо

Чи пов'язана теперішня галузь підприємництва з тією, на якій ти навчався?

Чи пов'язана теперішня галузь підприємництва з тим, чим ти займався раніше?

Скільки підприємств ти заснував протягом періоду заняття підприємництвом?

Чи змінювалася за період заняття підприємництвом сфера твоєї діяльності?

- так
- ні

Якщо так, то скільки разів?

Чи підтримувала тебе родина протягом періоду, коли ти починав підприємницьку діяльність?

- так
- ні

Якщо «так», то як? Якщо «ні», то чому?

## **БІЗНЕС-ІДЕЯ**

Чому ти обрав для початку бізнесу саме цю ідею?

У чому полягає бізнес-ідея?

Яким ти бачиш своє підприємство через 4-5 років?

Місце дії бізнесу:

Зараз / через 4-5 років

Кількість працівників через 4-5 років

## ПОТРЕБА В КОНСУЛЬТУВАННІ

Які, на твою думку думку, ти маєш сильні сторони для того, щоб займатися підприємництвом?

З якими основними проблемами ти зіткнувся, займаючись підприємництвом?

Яких знань/навичок тобі зараз бракує для розвитку підприємства?

Чи намагався ти отримати пораду чи консультацію?

- *так*
- *ні*

Якщо «так», то де чи у кого?

Яку?

Чи ти брав участь у курсах підвищення кваліфікації?

- *так*
- *ні*

Якщо «так», коли й де?

У якій галузі?

**У якій галузі ти найбільше потребуєш поради?**

- комерційний кодекс
- розвиток бізнес-ідеї
- маркетинг
- управління фінансами
- бухгалтерія
- податки
- розвиток організації
- управління часом
- персонал і управління персоналом
- навички ведення перемовин
- стосунки з клієнтами
- формування зв'язків з громадськістю
- вирішення конфліктів
- як уникнути перегорання
- поєднання підприємництва та сімейного життя
- .....

## **МЕРЕЖІ КОНТАКТІВ**

Чи багато у тебе залишилося зі школи друзів, знайомих?

- багато
- декілька
- мало

Як часто ти спілкуєшся з колишніми колегами по роботі?

- часто
- іноді
- зовсім не спілкуюсь

Чи є ти членом якої-небудь добровільної організації, напр. НКО, партії, батьківської ради школи тощо?

- так
- ні

Якої?

Чи вважаєш за потрібне розширювати свої мережі контактів?

- так
- ні

Якщо ти відповів «так», то до якої міри?

Чи подобається тобі спілкуватися?

Чи вважаєш ти себе товариською людиною?

## **ПОТРЕБА У НАВЧАННІ**

У якій галузі, на твою думку, ти потребуєш додаткового навчання?

## **УЧАСТЬ У МЕНТОРСЬКІЙ ПРОГРАМІ**

З якої галузі підприємництва ти хотів би отримати консультанта?

з тієї ж, де ти сам дієш

з інших галузей підприємництва

Будь ласка, коротко обґрунтуй, чому?

З якого регіону ти хотів би мати консультанта?

з того ж, де працюю сам здалека

Жінка чи чоловік має бути твоїм консультантом?

Які риси характеру є важливими для консультанта?

Чи згоден ти бути активною стороною у стосунках з ментором і сам ставити перед собою цілі розвитку?

### **ДОДАТКОВІ АСПЕКТИ**

Що ти хотів би додати, що, на твою думку, є важливим у стосунках ментор-підопічний?

## **ДОДАТОК 2. ЗРАЗОК УГОДИ МІЖ МЕНТОРОМ ТА ПІДОПІЧНИМ**

### **Форма угоди між ментором і підопічним**

Ми, що нижче підписалися,  
ментор і підопічний, укладаємо нижченаведену угоду.

### **Мета співпраці**

### **Очікування ментора**

### **Очікування підопічного**

### **Частота зустрічей і форма**

Ментор і підопічний зустрічаються

### **Конфіденційність**

Стосовно інформації, що передається, діє вимога конфіденційності (те, про що ментор і підопічний розмовляють між собою, має залишитися між ними, якщо вони разом не вирішать інакше).

### **Можливості використання контактних мереж один одного**

### **Передбачувані результати**

### **Обов'язки й відповідальність сторін**

Ментор і підопічний при виконанні угоди проявляють свої найкращі наміри.

За організацію зустрічей відповідає підопічний або рішення про зустрічі приймається спільно згідно з планом діяльності.

### **Закінчення спільної роботи менторської пари**

Спільна робота менторської пари закінчується поданням письмового звіту обох сторін про виконану роботу.

_____	_____
Ментор	Підопічний
дата	дата
місце	місце
Керівник проекту	_____
	дата
	місце

### **Додаток до угоди**

План діяльності (по місяцях)