

НАСТАВНИЧЕСТВО КАК ОДНО ИЗ УСЛОВИЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Елена Сергеевна Симоненко

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Юго-Западный государственный университет», Российская Федерация, 305040, г. Курск, ул. 50 Лет Октября, 94, e-mail: simonenkol@mail.ru

Аннотация. В существующих реалиях для обеспечения более эффективного выполнения трудовых функций персоналу необходимо постоянно развиваться в соответствующей профессиональной траектории. Одно из условий профессионального становления и развития персонала заключается в применении практики наставничества в организации. В рамках рассматриваемой темы автором установлена последовательность этапов внедрения программы наставничества на примере транспортной организации. При проведении исследования составлен портрет идеального наставника, на основе которого предложена модель компетенций наставника; разработана программа наставничества ключевых сотрудников; предпринята попытка адаптировать модель Д. Киртпатрика для оценки эффективности программы наставничества. В результате исследования установлены ожидаемые эффекты влияния наставничества на развитие организации в части кадрового потенциала. Предполагается, что наставничество в перспективе может создать благоприятные условия для формирования связей между наукой, образованием и бизнесом.

Ключевые слова: наставничество, персонал, профессиональное развитие, организация, взаимодействие.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Симоненко Е.С. Наставничество как одно из условий профессионального становления и развития персонала организации. Государственное управление и право. 2024. №3(03). С. 176-187.

MENTORING AS ONE OF THE CONDITIONS FOR THE PROFESSIONAL FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION'S STAFF

Elena Sergeevna Simonenko

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Southwestern State University", Russian Federation, 305040, Kursk, ul. 50 Let Oktyabrya, 94, e-mail: simonenkol@mail.ru

Abstract. In the current realities, in order to ensure more effective performance of work functions, personnel need to constantly develop in an appropriate professional trajectory. One of the conditions for the professional formation and development of staff is the application of mentoring practices in the organization. Within the framework of the topic under consideration, the author has established the sequence of stages of the mentoring program implementation using the example of a transport organization. During the research, a portrait of an ideal mentor was drawn up, on the basis of which a mentor competence model was proposed.; A mentoring program for key employees has been developed; an attempt has been made to adapt D. Kirtpatrick's model to evaluate the effectiveness of the mentoring program. As a result of the research, the expected effects of mentoring on the development of the organization in terms of human resources have been established. It is assumed that mentoring in the future can create favorable conditions for the formation of links between science, education and business.

Keywords: mentoring, staff, professional development, organization, interaction.

Financing information: this study was carried out without external funding.

For citation: Simonenko E.S. (2024) Mentoring as one of the conditions for the professional formation and development of the organization's personnel. Public administration and law, 3(03), 176-187.

ВВЕДЕНИЕ

В условиях глобальных экономических, технологических и социальных вызовов устойчивое развитие Российской Федерации во многом зависит от эффективного использования человеческого капитала. Одним из ключевых инструментов формирования профессиональных компетенций, адаптации новых сотрудников и передачи знаний между поколениями является система наставничества. Исследования данной проблематики соответствует национальным стратегическим

приоритетам Российской Федерации. Так, Стратегия устойчивого развития РФ до 2030 года выделяет повышение производительности труда и развитие кадрового потенциала как ключевые направления. Наставничество способствует сокращению сроков адаптации новых сотрудников, что особенно важно в условиях дефицита квалифицированных кадров в высокотехнологичных отраслях (IT, инженерия, здравоохранение), сохранению и передаче знаний от опытных специалистов молодым

сотрудникам, что снижает риски потери экспертизы при уходе старшего поколения, повышению вовлеченности персонала, что соответствует целям национальных проектов («Производительность труда», «Демография»).

Кроме того, в условиях санкционного давления и необходимости развития отечественных технологий наставничество становится механизмом ускоренной подготовки специалистов для таких критически важных отраслей, как промышленность и IT (передача практических навыков в условиях отсутствия доступа к зарубежным образовательным программам), медицина и наука (обучение молодых кадров работе с новым оборудованием и методиками), сельское хозяйство и экология (внедрение зеленых технологий через наставнические программы).

Также развитие института наставничества решает ряд демографических и социальных проблем. Например, старение рабочей силы, где наставничество помогает удерживать опытных сотрудников в качестве менторов, продлевая их профессиональную активность. Или молодежная безработица – программы наставничества в рамках государственных и корпоративных инициатив (например, «Билет в будущее») помогают молодым специалистам быстрее интегрироваться в профессию. Также ярким примером выступает роль наставничества в развитии инклюзивной среды. Здесь наставничество способствует адаптации людей с ограниченными возможностями и других уязвимых групп на рынке труда.

Современные компании все чаще рассматривают наставничество как часть ESG-стратегии

(Environmental, Social, Governance) и используют его в качестве действенного инструмента по снижению текучести кадров за счет более эффективной адаптации, формированию корпоративной культуры, основанной на непрерывном обучении и взаимопомощи, повышению лояльности сотрудников, что ведет к росту производительности.

В России 2023 год был объявлен годом педагога и наставника, что дало импульс развитию наставничества как института взаимодействия между молодым и более старшим поколениями путём передачи критически важных знаний в образовании (школьном, вузовском, профессиональном) и трудовой деятельности.

Возрождение традиций наставничества может свидетельствовать о положительных изменениях в отечественной системе образования, проявляемых в связи поколений, индивидуальном подходе, подготовке квалифицированных молодых кадров на производстве [1, с. 10].

Если рассматривать вопрос в ретроспективе, то система наставничества существовала в России ещё с начала XIX века, когда в учебных заведениях Российской империи официально вводилась должность наставника, в обязанности которого входило корректировать поведенческие особенности (культура, этикет, вкусы) обучающихся. В данном случае наставник выступал неким инструментом социализации и инкультурации подрастающего поколения. Советский период характеризуется смещением наставничества из социальной в производственно-экономическую сферу жизни общества, так как государство остро нуждалось в трудоспособных

и квалифицированных кадрах. Современная практика демонстрирует тот факт, что государство вновь обращается к системе наставничества и прилагает все усилия для его активного применения и распространения в образовании и производстве [2, с. 113].

Вопросы организации наставничества относятся к одной из обсуждаемых тем и среди различных исследователей. Так, Зорина И.А. [3, с. 141] проводит обзор социологических исследований на предмет определения роли наставника в современном обществе.

Елисеева Н.В., Мещерякова А.Б. [4, с. 108], Денисова И.В. [5, с. 279] рассматривают наставничество как один из важных инструментов развития персонала организации. Вопросы адаптации персонала на предприятиях через использование наставничества рассмотрены в научных трудах Понятова А.С. [6, с. 211], Кузьмина К.В. [7, с. 90], Березняковского В.С. [8, с. 843] и других авторов. В целом, вопросы, связанные с наставничеством в России, являются предметом дискуссий со стороны различных учёных, специалистов и вызывают интерес со стороны государства.

ЦЕЛЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

Целью статьи является оценка внедрения программы наставничества в организации для обеспечения профессионального становления и развития персонала.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

При написании данной статьи использован комплекс общенаучных методов познания: наблюдение, сравнение, описание, контент-анализ, а также методы программно-целевого планирования. Статья носит прикладной характер, в

качестве объекта исследования выступила транспортная организация, осуществляющая пассажирские перевозки. Информационной базой выступили внутренние данные рассматриваемой организации, результаты опросов и интервьюирования, результаты исследований различных авторов по рассматриваемой проблематике [9-12]; данные аналитических исследований сторонних организаций; собственные разработки автора.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЯ

Любой хозяйствующий субъект стремится не допускать высокого уровня текучести кадров и оптимизировать численность персонала. В данном случае именно наставничество может выступить в качестве инструмента стабилизации кадровой обеспеченности организации, так как способствует развитию персонала через решение профессиональных задач в реально рабочей обстановке.

В данной статье рассмотрены прикладные аспекты внедрения наставничества в деятельность транспортной организации, специализирующейся на оказании пассажирских перевозок.

Основная задача наставничества заключается в передаче наставником начинающему специалисту своего личного опыта, оказание помощи в овладении профессиональными навыками, должностными обязанностями на рабочем месте и передачи современных методов организации труда (рисунок 1).

На первом этапе обосновывается необходимость и формирование цели наставничества в организации. Предложение организовать и внедрить систему

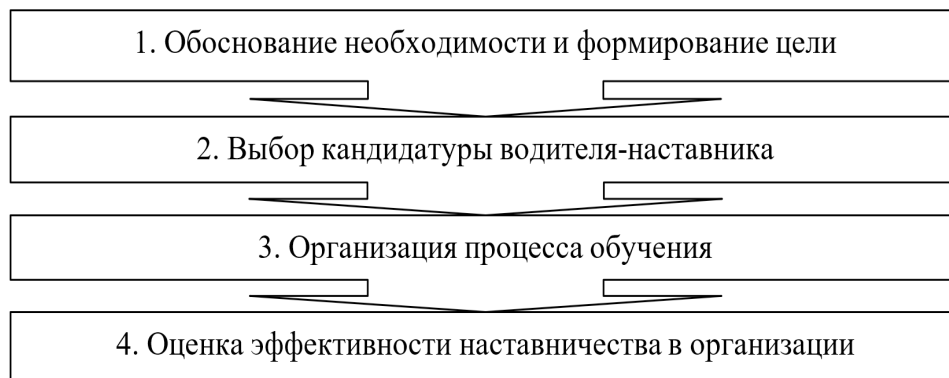


Рисунок 1. Этапы внедрения программы наставничества в транспортную организацию (составлено автором на основании [10, 12])

Figure 1. Stages of implementing a mentoring program in a transport organization (compiled by the author on the basis of [10,12])

наставничества в рассматриваемой организации вызвано следующими обстоятельствами:

- на протяжении последних двух лет в организации отмечается высокая кадровая текучесть;
- рассматриваемая организация функционирует в сфере бизнеса (пассажирские перевозки), подверженной профессиональным рискам, поэтому необходимо быть полностью уверенным в том факте, что ключевые сотрудники (водительский состав) обладают всеми необходимыми компетенциями.

Цель формирования системы наставничества в рассматриваемой организации заключается в выявлении и устранении недочётов в вождении, содействии в улучшении безопасности дорожного движения, предупреждении дорожно-транспортных происшествий.

На втором этапе происходит выбор и утверждение кандидатуры водителя-наставника. Во многих исследованиях отмечается роль личности наставника. Так, в 2023 году было проведено исследование Всероссийским центром изучения общественного мнения [13] на предмет определения портрета идеального наставника (рисунок 2).

Результаты свидетельствуют о том, что респонденты, в первую очередь, ценят такие качества потенциального наставника, как: требовательность, практико-ориентированность, прогрессивные взгляды и методы обучения.

С учётом специфики организации и результатов проведенного исследования среди россиян сформирована модель компетенций водителя-наставника (таблица 1).

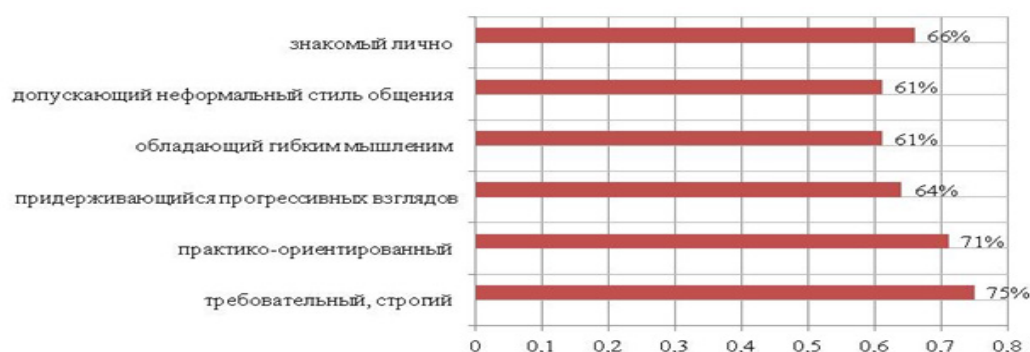


Рисунок 2. Портрет идеального наставника (составлено автором с использованием [13])

Figure 2. Portrait of an ideal mentor (compiled by the author on the basis of [13])

Таблица 1. Модель компетенций водителя-наставника
Table 1. The Mentor driver competence model

Модель компетенций	Индикаторы
Опыт	Наличие стажа работы не менее 5 лет работы на автобусе, трамвае или троллейбусе
Профессионализм	Отсутствие ДТП по собственной вине в течение одного календарного года; отсутствие штрафов
Документальное подтверждение	Удостоверение водителя-наставника
Способность к развитию	Соблюдает правила и нормы, берёт на себя ответственность, проявляет гибкость
Коммуникабельность	Хочет делиться своими знаниями
Лидерство	Коллеги прислушиваются к его экспертному мнению

Источник: разработано автором

После определения конкретной кандидатуры водителя-наставника в организации, необходимо организовать его обучение для получения удостоверения водителя-наставника. В настоящее время рынок предлагает различные программы повышения квалификации водителей - наставников. Выбрано предложение по прохождению специального обучения «Подготовка водителей-наставников автомобильного транспорта», предназначенное для водителей-наставников автотранспортных предприятий (или автошкол), с водительским стажем не менее 5 лет.

Продолжительность обучения 32 часа, стоимость 3000 рублей. По результатам прохождения обучения будет выдано удостоверение водителя-наставника. Для повышения мотивации сотрудника к проведению обучения неопытных водителей предлагается оформить дополнительное соглашение к трудовому договору с надбавкой к месячному окладу. На третьем этапе внедрения системы наставничества разрабатывается программа наставничества с учётом потребностей организации. Предлагаемая программа наставничества представлена в таблице 2.

Таблица 2. Модель компетенций водителя-наставника
Table 2. The Mentor driver competence model

Наименование модулей	Количество часов
Модуль 1. Требования к техническому состоянию транспортных средств, выпускаемых на линию	4
1.1 Основные технические неисправности транспортных средств, при которых запрещена их эксплуатация	2
1.2 Контроль водителя за техническим состоянием и укомплектованием транспортного средства при проведении ежедневного технического обслуживания	2
Модуль 2. Психофизиологические основы труда водителя транспортного средства	2

Продолжение табл. 2
Continuation of table 2

Наименование модулей	Количество часов
2.1 Общая характеристика специфики работы за рулем и требования к водителю транспортного средства	1
2.2 Значение соблюдения режима труда и отдыха	1
Модуль 3. Особенности вождения транспортных средств при различных условиях	12
3.1 Габариты и манёвренность транспортного средства	1
3.2 Силы, действующие на автомобиль при движении и торможении	1
3.3 Допустимая нагрузка на транспортное средство	1
3.4 Влияние перегрузки на устойчивость и управляемость транспортного средства	1
3.5 Выбор скорости и действия водителя днём и ночью	2
3.6 Выбор скорости и действия водителя на железнодорожных переездах, мостах и подъездах к ним	2
3.7 Особенности вождения в транспортном потоке, соблюдение безопасной дистанции и интервалов	2
Модуль 4. Культура и безопасность перевозки пассажиров	4
4.1 Действия водителя в чрезвычайных ситуациях	2
4.2 Основные положения технического регламента эксплуатации колёсных транспортных средств	2
Допуск сотрудника к самостоятельной работе	4
Итого	26

В процессе реализации программы наставничества водитель-наставник осуществляет следующие действия:

- проводит практические занятия со своим учеником, т. е. ездит с водителем по реальным маршрутам в качестве инструктора: помогает, указывает на ошибки, объясняет какие-то особенности;
 - проверяет навыки стажёра по техническому обслуживанию автомобиля;
 - контролирует прохождение стажёром предрейсового медосмотра;
 - обучает водителя правильно заполнять учётную документацию.
- Необходимо отметить тот факт, что во время стажировки в путевых листах

стажёра обязательно указывать также и водителя-наставника;

- после каждого занятия заполняет стажировочный лист, где указывает дату и вид работ, например: «Управление автомобилем с выездом на дороги общего пользования по установленному маршруту», выставляет оценки и пишет свои замечания;

- проводит контрольную проверку (зачёт) практических навыков стажёра.

Предполагается, что водитель по итогам стажировки оформляет оценочный лист, в котором представлены все необходимые данные.

На четвёртом этапе организации

системы наставничества предлагается провести оценку эффективности обучения под началом водителя-наставника. Следует отметить, что вопросам проведения оценки наставничества в организации посвящены исследования, в которых рассматриваются различные подходы и методики диагностики его эффективности [15, с. 63]. Одной из популярных методик является

модель американского учёного и менеджера Дональда Киркпатрика, позволяющая с помощью тестирования провести оценку количественных и качественных изменений в профессиональном развитии персонала. Данная модель предполагает проведение оценки эффективности наставничества в процессе менторства по четырём уровням: реакция, обучение, поведение, результат (рисунок 3).

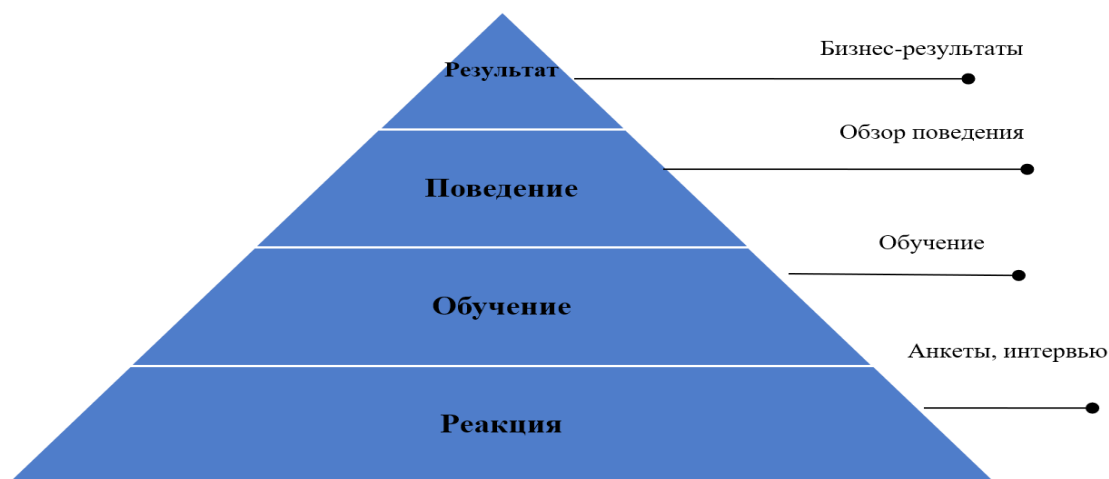


Рисунок 3. Модель Д. Киркпатрика и её использование при оценке эффективности наставничества (составлено автором на основании [16, 17])
Figure 3. D. Kirkpatrick's model and its use in assessing the effectiveness of mentoring (compiled by the author on the basis of [16, 17])

На первом уровне анализируется информация, полученная от обучающихся и отражающая результаты оценки каждого из этапов обучения. В рамках данного этапа проводится анкетирование с обучающимися на предмет обратной связи. На втором уровне программа наставничества оценивается с помощью оценки качества усвоения материала и измерения полученных навыков. В данном случае наставник оценивает уровень вождения, вносит определённые коррективы. На третьем уровне диагностируется изменение в поведении сотрудника после прохождения обучения. Например, наставник проводит сравнительный анализ изменений в поведении водителей

при осуществлении дорожного движения до и после реализации программы наставничества. На четвёртом уровне разрабатываются ключевые показатели эффективности программы. Отмечено, что организации разрабатывают их самостоятельно с учётом своей отраслевой специфики и исходя из своих потребностей. В случае с рассматриваемой организацией к таким показателям можно отнести: количество нарушений ПДД по вине водителя; количество ДТП с автобусами по вине водителя; количество жалоб со стороны пассажиров. В таблице 3 представлены ключевые показатели эффективности программы наставничества.

Таблица 3. Модель компетенций водителя-наставника
Table 3. The Mentor driver competence model

Показатели	2024 год	После внедрения программы наставничества
Количество нарушений ПДД по вине водителя	24	14
Количество ДТП с автобусами по вине водителя	3	1
Количество жалоб со стороны пассажиров	41	23

Таким образом, предполагается, что внедрение программы наставничества в транспортной организации сократит количество нарушений ПДД и ДТП с автобусами по вине водителя; жалоб со стороны пассажиров. Всё это будет свидетельствовать об эффективности предлагаемой программы наставничества в организации. Внедрение программы наставничества, по мнению автора, позволит в перспективе повысить пассажиропоток и, как следствие, увеличить выручку, что, в конечном счёте, окажет влияние на повышение рентабельности бизнеса.

ВЫВОДЫ

Результаты проведенного исследования позволили установить, что на современном этапе развития наблюдается тенденция возрождения наставничества как формы взаимодействия между поколениями в процессе получения знаний и опыта профессиональной деятельности. В представленном исследовании прикладного характера установлена последовательность этапов внедрения программы наставничества на примере организации пассажирских перевозок. Каждый из этапов подтверждён практическим материалом: предложена модель компетенций наставника, разработана программа

наставничества ключевых сотрудников (водительского состава) в организации; предпринята попытка адаптировать модель Д. Киртпатрика для оценки эффективности программы наставничества. Установлены планируемые эффекты от применения наставничества в организации:

- получение конкретных профессиональных навыков, позволяющих осуществлять трудовую деятельность;
- усиление мотивации персонала при построении профессиональной траектории;
- адаптация молодых кадров в реальной рабочей обстановке к выполнению своих трудовых функций;
- улучшение психологического климата в организации за счёт взаимодействия наставников и обучающихся.

В случаях массового получения обозначенных эффектов в организациях наставничество в перспективе может выступить в качестве основы при разработке образовательных программ региональных вузов, техникумов, колледжей, что создаст благоприятные условия для формирования устойчивых связей между наукой, образованием и бизнесом

Наставничество перестает быть просто методом обучения и становится стратегическим

инструментом устойчивого развития организаций и экономики в целом. Внедрение системных программ наставничества соответствует государственным приоритетам в области кадровой политики, поддержки технологического суверенитета и социальной стабильности. В условиях глобальных

потрясений (нестабильность, неопределенность, сложность, неоднозначность) наставничество обеспечивает гибкость и устойчивость человеческого капитала, что делает его одним из ключевых факторов долгосрочного успеха РФ в реализации стратегии устойчивого развития.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Дохоян А.М. Наставничество как инструмент адаптации молодых специалистов // Экономические и гуманитарные исследования регионов. 2024. № 2. С. 9-12.
2. Вертакова Ю.В. Формирование современной парадигмы применения сквозных технологий производственного планирования на основе синтеза продуктивных элементов плановой экономики и рыночной среды // Экономическое возрождение России. 2020. № 1(63). С. 112-121. EDN ХСYDХТ.
3. Зорина И.А. Роль наставника в современном обществе: обзор социологических исследований // Управленческое консультирование. 2023. № 11. С. 140-148.
4. Елисеева Н.В. Сквозное наставничество как инструмент развития системы менеджмента качества персонала организации // Вестник Академии знаний. 2021. № 45(4). С. 107-112. DOI 10.24412/2304-6139-2021-11341. EDN WFUANK.
5. Денисова И.В. Коучинг и наставничество как элементы системы развития персонала в компании // Муниципальная академия. 2024. № 2. С. 279-284. DOI 10.52176/2304831X_2024_02_279. EDN NLNWOZ.
6. Понятов А.С. Наставничество как эффективная форма многоуровневой адаптации персонала в организации образовательной сферы // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 8, № 6(147). С. 210-220. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.06.08.030. EDN URXJYR.
7. Кузьмин К.В. Наставничество среднего медицинского персонала: обзор подходов к определению понятия в зарубежных и российских публикациях // Кубанский научный медицинский вестник. 2024. Т. 31, № 4. С. 89-108. DOI 10.25207/1608-6228-2024-31-4-89-108. EDN HVKDUL.
8. Березняковский В.С. Наставничество в управлении адаптацией персонала // Экономика и предпринимательство. 2016. № 2-1(67). С. 842-844. EDN VQGWJF.
9. Евченко А.В. Социальный потенциал устойчивого развития территорий: целеполагание, измерение и анализ // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2023. № 1(67). С. 82-89.
10. Чарочкина Е.Ю. Интеграция образования, науки и бизнеса как условие формирования инновационной экономики знаний // Экономика и предпринимательство. 2017. № 9-1(86). С. 107-111. EDN ZUIHSB.
11. Андросова И.В. Стратегия управления знаниями и её влияние на стоимость компании // Известия Юго-Западного государственного университета. 2014. № 4(55). С. 8-11.
12. Перминова О.М. Наставничество в образовательном учреждении высшего образования // Вестник Самарского университета. История, педагогика, филология. 2023. Т. 29, № 3. С. 84-90. DOI 10.18287/2542-0445-2023-29-3-84-90. EDN RDREXS.

- 13.** Наставники в России: кто они? ВЦИОМ. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/nastavniki-v-rossii-kto-oni>.
- 14.** Смирнова И.Н. Персонализированная программа наставничества «Мыслим в одном направлении» // Народное образование Якутии. 2023. № 4(129). С. 6-8. EDN MTHNIU.
- 15.** Никишин А.Ю. Оценка эффективности наставничества на предприятии // Экономика и эффективность организации производства. 2022. № 36. С. 62-65. EDN ALUAJD.
- 16.** Волчкова Е.П. Модель Киркпатрика как инструмент оценки эффективности онлайн-обучения персонала // Методист. 2022. № 10. С. 27-30. EDN NNCBNB.
- 17.** Алиева С.В. Роль наставничества в профессиональном становлении молодого специалиста // Вестник экспертного совета. 2021. № 3(26). С. 17-23. EDN KYQTPG.

Информация об авторе

Симоненко Елена Сергеевна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра региональной экономики и менеджмента

REFERENCES

- 1.** Dokhoyan, A.M. Mentoring as a tool for the adaptation of young professionals // Economic and humanitarian studies of the regions. 2024. No. 2. Pp. 9-12. (In Russ.)
- 2.** Vertakova, Yu.V. Formation of a modern paradigm for the use of end-to-end production planning technologies based on the synthesis of productive elements of a planned economy and a market environment // The economic revival of Russia. 2020. № 1(63). Pp. 112-121. EDN XCYDXT. (In Russ.)
- 3.** Zorina, I.A. The role of a mentor in modern society: a review of sociological research // Management consulting. 2023. No. 11. Pp. 140-148. (In Russ.)
- 4.** Eliseeva, N.V. End-to-end mentoring as a tool for developing the quality management system of the organization's personnel // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2021. № 45(4). Pp. 107-112. DOI 10.24412/2304-6139-2021-11341. EDN WFUANK. (In Russ.)
- 5.** Denisova, I.V. Coaching and mentoring as elements of the personnel development system in the company // Municipal Academy. 2024. No. 2. Pp. 279-284. DOI 10.52176/2304831X_2024_02_279. EDN NLNWOZ. (In Russ.)
- 6.** Ponyatov, A.S. Mentoring as an effective form of multilevel adaptation of personnel in the organization of the educational sphere // Economics and management: problems, solutions. 2024. Vol. 8, No. 6(147). Pp. 210-220. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.06.08.030. EDN URXJYR. (In Russ.)
- 7.** Kuzmin, K.V. Mentoring of secondary medical personnel: a review of approaches to defining the concept in foreign and Russian publications // Kuban Scientific Medical Bulletin. 2024. Vol. 31, No. 4. Pp. 89-108. DOI 10.25207/1608-6228-2024-31-4-89-108. EDN HVKDUL. (In Russ.)
- 8.** Bereznyakovsky, V.S. Mentoring in personnel adaptation management // Economics and entrepreneurship. 2016. № 2-1(67). Pp. 842-844. EDN VQGWJF. (In Russ.)
- 9.** Evchenko, A.V. Social potential of sustainable development of territories: goal setting, measurement and analysis // Innovative economy: prospects for development and improvement. 2023. № 1(67). Pp. 82-89. (In Russ.)
- 10.** Charochkina, E.Y. Integration of education, science and business as a condition for the formation of an innovative knowledge economy // Economics and entrepreneurship. 2017. № 9-1(86). Pp. 107-111. EDN ZUIHSB. (In Russ.)

- 11.** Androsova, I.V. Knowledge management strategy and its impact on the company's value // Proceedings of the Southwestern State University. 2014. № 4(55). Pp. 8-11. (In Russ.)
- 12.** Perminova, O.M. Mentoring in an educational institution of higher education // Bulletin of Samara University. History, pedagogy, philology. 2023. Vol. 29, No. 3. Pp. 84-90. DOI 10.18287/2542-0445-2023-29-3-84-90. EDN RDREXS. (In Russ.)
- 13.** Mentors in Russia: who are they? VTSIOM. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/nastavniki-v-rossii-kto-oni>. (In Russ.)
- 14.** Smirnova, I.N. Personalized mentoring program "We think in one direction" // Public education of Yakutia. 2023. № 4(129). Pp. 6-8. EDN MTHNIU. (In Russ.)
- 15.** Nikishin, A.Y. Evaluation of the effectiveness of mentoring at the enterprise // Economics and efficiency of production organization. 2022. No. 36. Pp. 62-65. EDN ALUAJD. (In Russ.)
- 16.** Volchkova, E.P. The Kirkpatrick model as a tool for evaluating the effectiveness of online staff training // Methodologist. 2022. No. 10. Pp. 27-30. EDN NNCBNNB. (In Russ.)
- 17.** Alieva, S.V. The role of mentoring in the professional development of a young specialist // Bulletin of the Expert Council. 2021. № 3(26). Pp. 17-23. EDN KYQTPG. (In Russ.)

Information about the author

Elena S. Simonenko – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Regional Economics and Management

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 12.10.2024

Поступила после рецензирования 18.11.2024

Принята к публикации (Accepted) 28.11.2024