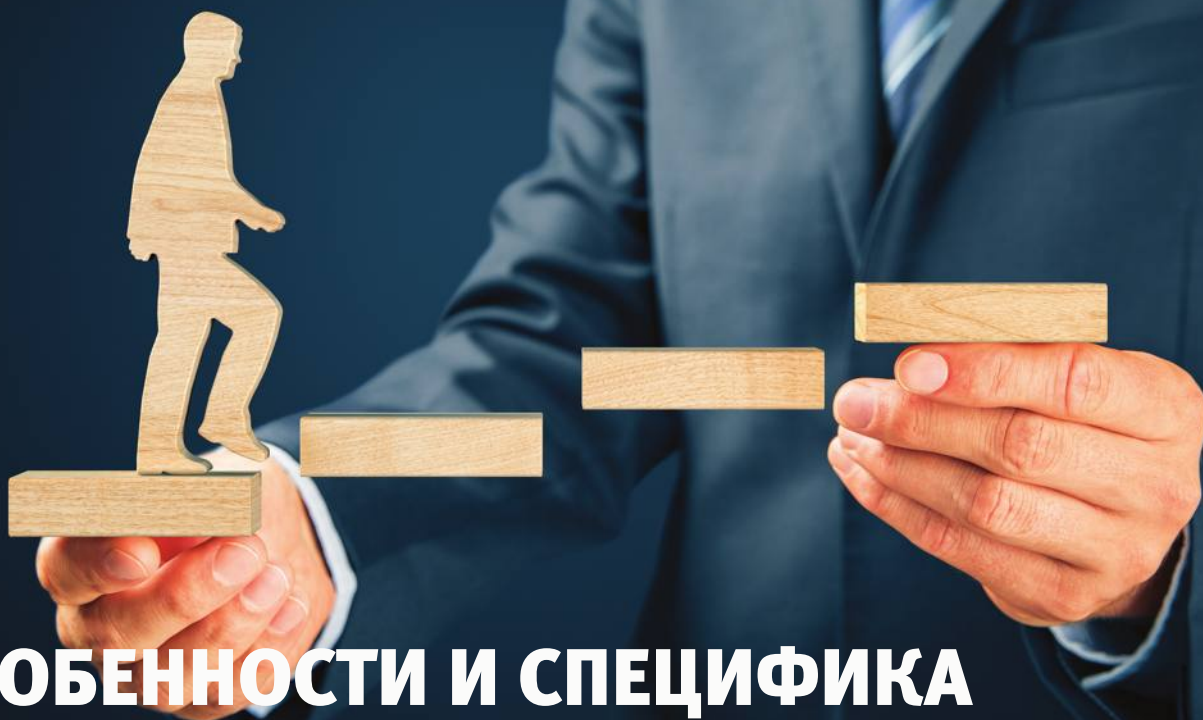


Эдуард КОНДРАТЬЕВ, Ольга МАМОНОВА, Олеся ЮРЧЕНКО
Eduard KONDRAT'EV, Olga MAMONOVA, Olesya YURCHENKO



ОСОБЕННОСТИ И СПЕЦИФИКА СОВРЕМЕННОГО НАСТАВНИЧЕСТВА

THE ASPECTS AND SPECIAL NATURE OF MODERN MENTORING

The authors reveal the role of a mentor in professional activity, consider various forms and models of mentoring, the introduction of which contributes to the acquisition of leadership skills, motivation, professional growth of students, and improving the effectiveness of the educational process in the workplace.

Наставничество — один из наиболее востребованных методов обучения и развития персонала как в России, так и за рубежом. Наставники передают знания, формируют необходимые навыки, обеспечивают переход обучающегося на новую ступень в профессии, совмещая адаптивную и карьерную функции. Пристального внимания заслуживает развитие династий как пример естественного и неформального наставничества. Сегодня открываются новые грани этого процесса. Возрождается практика наставничества, и при должной поддержке руководства она может давать высокий образовательный эффект при минимальных затратах.

Модернизационные процессы, происходящие в России, актуализируют роль наставничества в организации. Часто оно играет решающую роль в жизни наставляемых (обучаемых) [1]. Этот процесс называют не только наукой, но и искусством, так как наставник

выполняет важнейшие функции: «карьерную» и «психосоциальную» [2]. Он знакомит обучающегося с правилами организации, внутренней культурой, помогает устанавливать перспективные связи с коллегами (нетворкинг), защищает от негативных проявлений



Ключевые слова: наставничество, менторство, династийность, модернизация, социология профессии.
Keywords: mentoring, mentors, dynasties, modernization, sociology of professions.

со стороны других работников, способствует развитию обучаемого в профессиональной сфере посредством формулировки рабочих заданий: повышает его позиционирование на уровне предприятия, помогает в планировании дальнейшей карьеры, которая может развиваться разными способами. Возможности в осуществлении карьерной функции зависят от положения наставника в организации, а реализация психосоциальной функции зависит от качества возникших межличностных отношений. В зарубежной практике наставников называют «менторами»¹ [3].

В рамках психосоциальной функции наставник оказывает психологическую поддержку [2], помогает новому работнику сформировать его профессиональную идентичность, способствует повышению уверенности обучаемого в своих силах. Возникшая между наставником и наставляемым синергия дает ощущение комфорта и благополучия на рабочем месте [4]. Наставник может служить примером в профессиональной деятельности и при этом удовлетворять потребность ученика в приятии и поддержке [1], используя практики регулярного менеджмента: активное слушание, обратную связь, беседы о развитии [5]. Психосоциальные функции наставника изучены в меньшей мере, но так же важны, как карьерные.

ГДЕ ВОСТРЕБОВАНО НАСТАВНИЧЕСТВО

Со времен СССР функции современного наставничества значительно расширились. Сегодня актуализируется запрос на профессиональное и личное наставничество. Появляются крупные проправительственные организации, поддерживающие наставничество, например, АНО «Россия — страна возможностей». На сайте этой организации зарегистрированы 4 млн пользователей². Здесь можно найти наставников из разных сфер, обучающих по программам: профподготовки, профессиональных компетенций, знаний в различных предметных областях и др., а также предложить свои услуги в качестве наставника. В 2020—2021 гг. появилась возможность пройти большинство программ в онлайн-формате, хотя вопрос качества подобного наставничества требует отдельного рассмотрения.

Программы поддержки наставничества часто специализированы и включают в том числе сопровождение молодых специалистов до этапа трудоустройства³. Так, Центральный институт труда под руководством Игоря Тюфякова в рамках развития движения наставничества проводит конкурсы среди предприятий России на кубок Никиты Изотова, создана Доска Почета наставников России, где отмечены наставники из 68 регионов РФ⁴.

¹ Ментор — человек, который обладает значительно бóльшим опытом в профессиональной сфере и имеет возможность и желание помочь вам состояться. — *Прим. автора.*

² <https://rsv.ru/>.

³ <https://utalents.ru/>.

⁴ www.cit.org.ru.



ЦЕНТРАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ ТРУДА
В РАМКАХ РАЗВИТИЯ ДВИЖЕНИЯ
НАСТАВНИЧЕСТВА ПРОВОДИТ
КОНКУРСЫ СРЕДИ ПРЕДПРИЯТИЙ
РОССИИ НА КУБОК НИКИТЫ
ИЗОТОВА, СОЗДАНА ДОСКА ПОЧЕТА
НАСТАВНИКОВ РОССИИ,
ГДЕ ОТМЕЧЕНЫ НАСТАВНИКИ
ИЗ 68 РЕГИОНОВ РФ



НЕТРАДИЦИОННЫЕ ФОРМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА

В настоящее время отмечаются такие нетрадиционные формы наставничества:

- дистанционное — проводится с использованием технологий удаленного доступа, например, Skype, Zoom и др.;

- ситуационное — краткосрочное, для решения конкретной задачи, например: предоставление помощи в сложной ситуации;

- круговое (mentoring circles) — участники меняются позициями, занимая то роль наставника, то роль наставляемого, что способствует циркуляции информации и поддержки внутри группы;

- групповое или командное — один наставник работает с группой наставляемых или группа наставников с одним наставляемым;

- «напарничество» (peer/buddying mentoring) — горизонтальные отношения наставничества, направленные на укрепление чувства общности в коллективе. Опыт, обратная связь и поддержка исходят от коллеги, занимающего схожую по статусу позицию;

- «обратное» (reverse mentoring) — менее опытный, более молодой работник выступает в качестве ментора для более опытного работника. Например, сотрудники со стажем могут выиграть от наставничества со стороны молодых коллег, владеющих новыми компьютерными технологиями или современными техническими навыками;

- «тенивое» наставничество (shadowing) — ученик наблюдает за работой наставника в течение определенного времени методом включенного наблюдения.

Возрождению наставничества в бизнес-среде способствовал запрос на рост эффективности производства. Активное использование концепции бережливого производства лидерами российской экономики, а также реализация приоритетной программы «Повышение производительности труда и поддержка занятости» повлияли на возрождение практики наставничества. При этом высококвалифицированные рабочие получают знания на рабочем месте, используя технологию обучения в промышленности TWI (Training within industry) [6], где есть четкая методика и алгоритм. Новые техники



ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ В МОДЕЛИ НАСТАВНИЧЕСТВА ПРЕДПОЛАГАЮТ ДВУСТОРОННЮЮ ПОДГОТОВКУ: НАСТАВНИК И ОБУЧАЕМЫЙ УЧАТСЯ ДРУГ У ДРУГА



наставничества связаны с так называемыми «практиками регулярного менеджмента» или «стандартной работой руководителя» низового звена [7]. Например, процедура линейного обхода руководителем, владеющим фасилитационными практиками, превращается в серию наставнических рутин — «ката», которые он практикует с каждым из своих подчиненных. Технику «ката совершенствования» М. Ротер и его последователи адаптировали для применения в виде Kata of Thinking с целью развития мышления «здесь и сейчас» в различных отраслях деятельности вплоть до детского сада. Это модель научного способа мышления и действий при улучшении процесса (совершенствовании) [8], состоящая из четырех шагов.

- Вызов, направление изменений (challenge).
- Текущее состояние.
- Целевое состояние.
- Серия экспериментов в цикле PDSA⁵ от существующего порога знаний в направлении целевого состояния.

Еще один новый аспект институционализации наставничества — создание института обучения наставников.

На рынке бизнес-образования все шире предлагаются тренинги и специализированные обучающие программы [8]. Для разных категорий наставников проводятся дифференцированные программы, способствующие развитию менеджерских и коммуникативно-педагогических навыков, уровень владения которыми должен целенаправленно повышаться в корпоративной системе обучения.

ЧТО ДАЕТ НАСТАВНИЧЕСТВО: ОЖИДАНИЯ И ОПАСЕНИЯ

В начале 2000-х гг. английский ученый Д. Клаттербак выделил две модели наставничества: североамериканскую и европейскую [9]. **Североамериканская модель наставничества** — «спонсорское наставничество» (sponsorship mentoring), имеет иерархическую структуру. Начинающий сотрудник получает поддержку от более опытного. Наставником может стать прямой руководитель обучаемого. При этом происходит односторонняя подготовка молодого специалиста: подчиненный перенимает опыт у своего наставника, следуя его рекомендациям. Отношения выстраиваются на основе авторитета обучающего, в обязанность которого входит направлять поведение наставляемого и давать советы.

Сегодня все большее распространение получает **европейская модель наставничества** — «развивающее наставничество» (developmental mentoring) [10]. Горизонтальные отношения в такой модели наставничества предполагают двустороннюю подготовку: наставник и обучаемый учатся друг у друга. В обязанности наставника входит консультирование молодых специалистов



Навыки наставника и наставляемого

⁵Здесь более уместен цикл Plan — Do — Study — Act (Планируй — Делай — Изучай — Корректируй). — Прим. авторов.

с использованием методов коучинга и фасилитации; развитие способностей и реализация потенциала наставляемых через работу с их целями. Наставник может выслушать, дать совет и рекомендации, когда потребуется [10]. В этом случае непосредственный руководитель не может быть наставником подчиненного. Ответственность за свое обучение, а также за определение направления и целей развития несет сам наставляемый. При этом наставник может получить не меньше пользы, чем наставляемый [10].

Внедрение системы наставничества в организациях способствует удержанию сотрудников, улучшению отношений между ними, поддержанию морального духа, мотивации, повышению эффективности учебного процесса в рабочих условиях, росту талантливых людей и лидеров. Некоторые организации специально вводят практики наставничества для того, чтобы поработать с лидерскими навыками наставников [10].

Однако наставничество может стать источником негатива как для организации, так и для участников процесса. В зависимости от производственной культуры и сформированности общих навыков и компетен-

ций участников могут появляться профессиональные сложности и пробуксовки в карьере. В наиболее негативном варианте декларируемое наставничество может привести к имитации обучения [11]. Оно может носить принудительный характер, отнимать время и силы, необходимые для выполнения собственной работы. Для наставляемого это может иметь такие негативные эффекты: нереалистичные ожидания, зависимость от наставника или ролевой конфликт в случае нереализованных взаимных ожиданий непосредственного начальника и наставника. Для эффективного взаимодействия большое значение имеют личностные качества и навыки наставника и наставляемого.

НАВЫКИ НАСТАВНИКА И НАСТАВЛЯЕМОГО

Консультант по наставничеству Л. Филлипс-Джонс предлагает модель, в которой для каждого участника взаимодействия выделяется свой набор специальных навыков: общие ключевые навыки и специальные навыки для наставника и стажера [13].

Наставник должен уметь оценить риски и давать обратную связь, а наставляемый — быстро учиться

Т а б л . 1

Качества наставника

ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА (интуитивные способности)	ПРИБОРЕАЕМЫЕ НАВЫКИ
<ul style="list-style-type: none"> • Заинтересованность в собственном развитии, желание учиться • Гибкость и адаптируемость • Доброжелательность, заботливое и внимательное отношение к людям • Эмоциональная устойчивость • Терпеливость и настойчивость • Готовность взять на себя ответственность • Уверенность в себе, лидерские способности • Пытливость (желание докопаться до истины) 	<ul style="list-style-type: none"> • Умение наблюдать и анализировать (выделять проблемы, делать выводы) • Навыки эффективной коммуникации: умение установить контакт, активное слушание, актуализация вопросов, умение доходчиво объяснять и отвечать на вопросы • Внимание к деталям • Знание особенностей обучения взрослых людей и использование соответствующих техник • Профессиональные знания (квалификация) и опыт в основной профессиональной деятельности, горизонтальная Т-карьера • Умение осуществлять контроль (проверить, потребовать и пр.)

Т а б л . 2

Типы наставников по стилям обучения [12]

Тип наставника и стиль обучения	Предпочитаемые формы работы
Активисты (activists) обучают в действии. Они легко вовлекаются в новый опыт. Сначала действуют, потом оценивают полученный опыт. Такой наставник моделирует ситуации для максимального получения опыта наставляемым: ученик должен «барахтаться» как лягушка из притчи, пока не «собьет сметану из молока»	Мозговой штурм, решение конкретной проблемы, групповые дискуссии, «ролевые игры», соревнования между обучаемыми и др.
Теоретики стремятся показать, какие идеи/гипотезы стоят за действиями. Они анализируют ситуации логически и пошагово. Им важны модели, идеи и истина в последней инстанции, чтобы участвовать в процессе обучения. Им нравится делить процесс обучения на составляющие части, затем интегрировать их, собирать новые данные в методологические точные теории	Теоретические модели, статистика, истории, предыстория проекта, теоретические понятия и др.
Прагматики обладают способностью подмечать, как перенести учебные задачи в текущую реальность. Они проверяют: работают ли теории, гипотезы, концепции на практике. Они готовы экспериментировать с новыми идеями, гипотезами и методами только тогда, когда понимают, что они применимы в жизни	Обсуждения: как учебные аспекты перенести в реальность, кейс-стадии, решение проблем в дискуссиях и др.
Рефлекторы (reflectors) учатся, наблюдая и размышляя о том, что происходит. Они могут воздержаться от того, чтобы сразу погрузиться в процесс, и предпочитают наблюдать со стороны. В случае столкновения двух точек зрения они рассматривают обе, собирают информацию и используют все возможности для того, чтобы прийти к подходящему решению	Групповые дискуссии, анкеты для самоанализа, анкетирование, интервью



НЕКОТОРЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ СПЕЦИАЛЬНО ВВОДЯТ ПРАКТИКИ НАСТАВНИЧЕСТВА ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ПОРАБОТАТЬ С ЛИДЕРСКИМИ НАВЫКАМИ НАСТАВНИКОВ



и проявлять инициативу. Выделим четыре ключевых навыка, направленных на обоюдную пользу взаимодействующих сторон (см. рисунок) [13]:

- активно слушать;
- создавать и поддерживать доверие;
- поддерживать и поощрять друг друга;
- понимать текущую ситуацию и ставить реалистичные цели.

При назначении наставника необходимо принимать во внимание его интерес к наставничеству и добровольное желание. Не следует путать эту деятельность с волонтерством: наставничество может поощряться на уровне предприятия или организации. Важно отметить, что качества/критерии, которыми должен обладать наставник, можно разделить на личностные качества и приобретаемые профессиональные навыки (табл. 1).

Конечно, наставники и их подопечные — это разные люди со своим характером, темпом усвоения материала и изменений, амбициями. Используя стили обучения, П. Хани и А. Мамфорд предложили типологию наставников (табл. 2), которая предполагает, что каждый человек более склонен к одному или паре указанных стилей обучения. Соответственно, необходимо подбирать и типы обучения, но в идеале нужно уметь использовать все понемногу [12].

Можно определить этапы, которые проходят наставник и наставляемый в своих взаимоотношениях. Д. Клэтербак [9] выделил следующие стадии выстраивания взаимоотношений.

- **Создают контакт** (rapport-building), построенный на доверии и взаимопонимании. На этом этапе наставник и наставляемый принимают решение, хотят ли они работать совместно. И если да, то обговаривают взаимные ожидания.
- **Совместно определяют цели и направления работы** (direction-setting) — наставник и наставляемый достигают ясности в вопросе о том, что каждый ожидает от отношений и каким образом они достигнут этих целей.
- **Отслеживают прогресс** (progress-making) — наставляемый определяется с целями и следует задачам профессионального роста, а наставник сопровождает его и поддерживает по мере необходимости.
- **Сворачивают взаимоотношения** (winding down) — в результате взаимоотношений были получены желаемые договоренности, или если наставник «перерастает» наставляемого.

- **Двигаются вперед — начинается профессиональная дружба** (moving on/professional friendship) — движение вперед от формальных отношений наставничества к менее структурированным и внеплановым.

НЕФОРМАЛЬНОЕ ДИНАСТИЙНОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО

Мы рассмотрели существующие организованные практики наставничества. Однако заслуживает внимания мало исследованное, но, тем не менее, получившее распространение неофициальное и добровольное династийное наставничество. На вопрос: «Что повлияло на ваш выбор профессии?» — 10% россиян, участвовавших во Всероссийском опросе 2018 г., ответили: «Следовали семейной традиции, соображениям династийности». При этом наиболее сильна доля таких традиционалистов среди рожденных в 1959—1973 гг. Это специалисты, которым в момент проведения исследования было 45—59 лет. Они еще застали отголоски советского наставничества [14]. Более половины (55%) участвовавших в опросе в 2010 г. ответили «да» и «скорее да» на вопрос о том, нужны ли трудовые династии [14].

В СССР, в отличие от организованной практики наставничества на предприятиях, династийное наставничество носило неофициальный и добровольный характер. Профессиональные династии можно рассматривать как институт, структурирующий взаимодействия, связанные с профессиональной деятельностью, воспроизводством человеческого и социального капитала на основе родственных отношений и групповой идентичности [15]. В династийном подходе наставническая функция чаще реализовывалась проактивно.

Формальное наставничество отличается от неформального способом возникновения (самостоятельно или по назначению) и продолжительностью. Длительность взаимоотношений при формальном наставничестве намного меньше, чем при неформальном, поскольку при подобном взаимодействии отсутствуют личные мотивы. Исследования показали, что ученики, обучающиеся у неформальных наставников, показывали более высокую удовлетворенность процессом и результатом [15]. Их наставники осуществляли различные функции, охватывая и продвижение по карьерной лестнице и социально-психологическую поддержку, в отличие от тех, которые работали с учениками формально. Опрошенные, у которых были неформальные наставники, говорили об их большей отдаче.

Наставничество в профессии — многомерный социальный феномен. Современная трансформация производственных отношений может способствовать открытию новых возможностей взаимодействия наставника и наставляемого, предоставить новые гипотезы развития процесса. Однако динамика процесса должна выходить за рамки привычных организационных функций или отдельных теоретических дисциплин, стать

предметом дальнейших междисциплинарных исследований. Огромный потенциал заложен в самоорганизации и управлении, которые необходимо переосмыслить через призму синергетического менеджмента. Возможно, потребуется исследование барьеров, препятствующих использованию этих возможностей в организациях.

ЕСЛИ РУКОВОДИТЕЛИ БУДУТ УДЕЛЯТЬ ПРИСТАЛЬНОЕ ВНИМАНИЕ ПРАКТИКАМ НЕФОРМАЛЬНОГО ПРОАКТИВНОГО НАСТАВНИЧЕСТВА, В ТОМ ЧИСЛЕ ДИНАСТИЙНОГО, ЭТО ПОЗВОЛИТ В ПОЛНОЙ МЕРЕ ЗАДЕЙСТВОВАТЬ ПОТЕНЦИАЛ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ЧЕЛОВЕКА.



СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Shunk D., Mullen C.** Toward a Conceptual Model of Mentoring Research: Integration with Self-Regulated Learning // *Educational Psychology Review*. — 2013. — № 25 (3). — pp. 361—389.
2. **Kram K.E.** *Mentoring at work: developmental relationships in organizational life*. Glenview: Scott, Foresman and Company, 1985. — 17 p.
3. **Кравцов А.Л.** Найди ментора: как перейти на следующий уровень. — М.: Манн, Иванов, Фербер, 2020. — 208 с.
4. **Адлер Ю.П., Кондратьев Э.В.** Учиться, учиться и любить учиться // *Стандарты и качество*. — 2019. — № 7. — С. 105—109.
5. **Кондратьев Э.В.** Стандарты, культура и практики регулярного менеджмента // *Стандарты и качество*. — 2021. — № 3. — С. 82—85.
6. **Лайкер Дж., Майер Д.** Талантливые сотрудники: Воспитание и обучение людей в духе Дао Toyota / Пер. с англ. / Под ред. С.В. Турко. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 294 с.
7. **Кондратьев Э.В.** Развитие мониторингом: действия, создающее культуру совершенствования // *Проблемы теории и практики управления*. — 2018. — № 7. — С. 46—52.
8. **Ротер М.** Тойота Ката. Лидерство, менеджмент и развитие сотрудников для достижения выдающихся результатов. — СПб.: Питер Пресс, 2014. — 304 с.
9. **Clutterbuck D.** 'Establishing and maintaining mentoring relationships: an overview of mentor and mentee competencies' // *SA Journal of Human Resource Management*. — 2005. — vol. 3. — no. 3. — p. 2—9.
10. **Merric L.** How coaching and mentoring can drive success in your organization // *Paper for Chronus corporation*, 2021. — <https://www.coachmentoring.co.uk/assets/How-Coaching-Mentoring-Can-Drive-Success-in-Your-Organization.pdf?a=developmental%20mentoring>.
11. **Leck J.D., Wood P.M.** Forming Trust in E-Mentoring: A Research Agenda // *American Journal of Industrial and Business Management*. — 2013. — Vol. 3. — No. 1. — pp. 101—109.
12. **Honey P., Mumford A.** *The Manual of Learning Styles*. London: Peter Honey Associates, 1986.
13. **Phillips-Jones L.** Skills for successful mentoring: competencies of outstanding mentors and mentees // *The Mentoring Coordinator's Guide, the Mentor's Guide, and the Mentee's Guide*, 2013. — https://my.lerner.udel.edu/wp-content/uploads/Skills_for_Successful_Mentoring.pdf.
14. **Абрамов Р.Н., Климов И.А.** Работа на удаленке: конец эксклюзивности // *Социодиггер*. Выпуск 1: Труд и занятость. — 2020. — № 8. — Т. 1. — С. 16—26.
15. **Мансуров В.А.** и др. *Профессиональные династии: воспроизводство профессиональных групп: [монография]*. — М.: ФНИСЦ РАН, 2020. — 208 с.

REFERENCES

1. **Shunk D., Mullen C.** Toward a conceptual model of mentoring research: Integration with self-regulated learning. *Educational Psychology Review*, 2013, no 25 (3), pp. 361—389.
2. **Kram K.E.** *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Glenview: Scott, Foresman and Company, 1985. 17 p.
3. **Kravtsov A.L.** *Naydi mentora: kak pereyti na sleduyushchiy uroven [Find Mentor: How to Move to the Next Level]*. Moscow, Mann, Ivanov and Ferber Publ., 2015. 208 p. (In Russian)
4. **Adler Yu.P., Kondrat'ev E.V.** Learn, learn and love to learn! *Standarty i kachestvo [Standards and Quality]*, 2019, no 7, pp. 105—109. (In Russian)
5. **Kondrat'ev E.V.** The standards, culture and practices of regular management. *Standarty i kachestvo [Standards and Quality]*, 2021, no 3, pp. 82—85. (In Russian)
6. **Liker J., Meier D.** *Toyota Talent: Developing Your People the Toyota Way*. (Russ. ed.: Ed. by S.V. Turko. Moscow, Alpina Business Books, 2008. 294 p.)
7. **Kondrat'ev E.V.** Developing through monitoring: Actions creating a culture of improvements. *Problemy teorii i praktiki upravleniya [Theoretical and Practical Aspects of Management]*, 2018, no 7, pp. 46—52. (In Russian)
8. **Poter M.** *Toyota Kata. Managing People for Improvement, Adaptiveness and Superior Results*. (Russ. ed.: St. Petersburg, Piter Press Publ., 2014. 304 p.)
9. **Clutterbuck D.** Establishing and maintaining mentoring relationships: An overview of mentor and mentee competencies. *SA Journal of Human Resource Management*, 2005, vol. 3, no 3, pp. 2—9.
10. **Merric L.** How coaching and mentoring can drive success in your organization. *Paper for Chronus corporation*, 2021. Available at: <https://www.coachmentoring.co.uk/assets/How-Coaching-Mentoring-Can-Drive-Success-in-Your-Organization.pdf?a=developmental%20mentoring>.
11. **Leck J.D., Wood P.M.** Forming trust in e-mentoring: A research agenda. *American Journal of Industrial and Business Management*, 2013, vol. 3, no 1, pp. 101—109.
12. **Honey P., Mumford A.** *The Manual of Learning Styles*. London, Peter Honey Associates, 1986.
13. **Phillips-Jones L.** Skills for successful mentoring: Competencies of outstanding mentors and mentees. *The Mentoring Coordinator's Guide, the Mentor's Guide, and the Mentee's Guide*, 2013. Available at: https://my.lerner.udel.edu/wp-content/uploads/Skills_for_Successful_Mentoring.pdf.
14. **Abramov R.N., Klimov I.A.** Working remotely: The end of exclusiveness. *Sotsiodigger [Sociodigger]*. Issue 1: Labor and Employment. 2020, no 8, vol. 1, pp. 16—26. (In Russian)
15. **Mansurov V.A.** et al. *Professional'nye dinastii: vosproizvodstvo professional'nykh grupp [Professional Dynasties: Reproduction of Professional Groups]*. Moscow, FNISCI RAN Publ., 2020. 208 p. (In Russian)



Эдуард Викторович КОНДРАТЬЕВ — доктор экономических наук, профессор Пензенского государственного университета архитектуры и строительства, действительный член Академии проблем качества, член ASQ, бизнес-консультант;

Ольга Николаевна МАМОНОВА — кандидат социологических наук, старший научный сотрудник Института социологии Федерального научно-исследовательского социологического центра, г. Москва;

Олеся Викторовна ЮРЧЕНКО — кандидат социологических наук, старший научный сотрудник Института социологии Федерального научно-исследовательского социологического центра, г. Москва

Eduard Viktorovich KONDRAT'EV — Doctor of Economic Sciences, Professor of the Penza State University of Architecture and Construction, Full Member the Academy of Quality Problems, ASQ Member, Business Consultant;

Olga Nikolaevna MAMONOVA — Candidate of Sociological Sciences, Institute of Sociology at the RAS Federal Research Sociological Center, Moscow;

Olesya Viktorovna YURCHENKO — Candidate of Sociological Sciences, Senior Research Scientist of the Institute of Sociology at the RAS Federal Research Sociological Center, Moscow

4 (1006) 2021 / ИЗДАЕТСЯ С 1927 ГОДА

СТАНДАРТЫ ВСЕГДА ПЕРВЫЙ! WWW.RIA-STK.RU И КАЧЕСТВО

IPCTI
РОССТАНДАРТ



МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЖУРНАЛ ДЛЯ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО СТАНДАРТИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЮ КАЧЕСТВОМ

4
2021



ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ — НОВЫЕ ВЕКТОРЫ РАЗВИТИЯ



СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПАРТНЕР
«БЮРО ВЕРИТАС»

DOI: 10.35400

ИЗМЕНЕНИЕ ЗАКОНА:
НЕСБЫВШИЕСЯ
НАДЕЖДЫ?

10

ЦИФРОВИЗАЦИЯ
СИСТЕМЫ ТЕХНИЧЕСКОГО
РЕГУЛИРОВАНИЯ

20

СПЕЦИФИКА
СОВРЕМЕННОГО
НАСТАВНИЧЕСТВА

86



ISSN 0038-9692
9 770038 969006 >

СТАНДАРТЫ® И КАЧЕСТВО

Ежемесячный журнал для специалистов по стандартизации и управлению качеством

- 1** СЛОВО ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА
- 6** НОВОСТИ

СТАНДАРТИЗАЦИЯ

НОРМАТИВНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Татьяна СПИРИНА

- 10** Изменение закона: несбывшиеся надежды?

ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

Константин ЛЕОНИДОВ

- 16** Цифровизация национальной системы стандартизации: реальность и перспективы

ТЕХНИЧЕСКОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ

Марина КОПКИНА

- 20** Цифровизация системы технического регулирования

ГОРИЗОНТЫ АККРЕДИТАЦИИ

Наталья БЫКОВА

- 22** Цифровая трансформация как инструмент формирования экономики доверия



Ключевые партнеры



ОПЫТ

Валентин ГАПАНОВИЧ, Андрей СМЫКОВ

- 28** Цифровая экосистема управления требованиями к продукции железнодорожного назначения

РАБОТА ТК ПО СТАНДАРТИЗАЦИИ

- 35** ТК 045 «Железнодорожный транспорт»

МЕЖГОСУДАРСТВЕННАЯ СТАНДАРТИЗАЦИЯ

Юрий БУДКИН

- 40** Новое в создании и деятельности межгосударственных технических комитетов по стандартизации. Часть 2

ЦИФРОВИЗАЦИЯ

Олег ПЕТУХОВ, Дмитрий КОРОЛЕВСКИЙ

- 44** Стандартизация как элемент ускорения цифровизации и развития российской радиоэлектронной промышленности

*Александр РОСЛЯКОВ, Вячеслав ГЕРАСИМОВ,
Юлия МАМОШИНА, Мария СУДАРЕВА*

- 48** Стандартизация синхронизируемых по времени сетей TSN



ДИСКУССИЯ

Владимир СОЛОВЬЕВ, Евгения ТКАЧ

- 54** Краткий анализ и предложения о пересмотре ISO 9001:2015

СТАНДАРТИЗАЦИЯ ДЛЯ ОТРАСЛИ

Валерия ИВАНОВА, Алексей ПАНОВ

- 58** Задачи стандартизации модификаторов расплавов

ЕЭК. ТЕХНИЧЕСКОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ В ЕАЭС

- 62** Из записной книжки члена Коллегии (министра) по техническому регулированию В.В. Назаренко

- 63** Новости ЕЭК

- 63** Принятые акты

Тимур НУРАШЕВ, Диана ШАКИРОВА

- 64** Цифровое техническое регулирование в рамках Евразийского экономического союза

КАЧЕСТВО

ПОДДЕРЖКА ЭКСПОРТА

Юрий ХИТЕВ, Адель ЛЕБЕДЕВА, Елена САВЕНКОВА, Анна КУРБАТОВА, Егор БАРАНОВ

- 70** Особенности экспорта продуктов питания на рынок США



Журнал «Стандарты и качество» включен:

- в Перечень рецензируемых научных изданий ВАК, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, доктора наук, по специальностям: 05.02.23 «Стандартизация и управление качеством продукции»; 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (стандартизация и управление качеством продукции)»;
- в список российских журналов в базе данных Russian Science Citation Index (RSCI);
- в Российский индекс научного цитирования;
- в Университетскую библиотеку Online.

ВАК

Russian
Science
Citation
Index

Science Index



Цифровой идентификатор объекта DOI: 10.35400

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ

Николай НЕМОГАЙ, Сергей КОЛЕСНИКОВ, Анна РАКИТСКАЯ

- 78** Роль подсистемы научного сопровождения в системе управления конкурентоспособностью предприятия

МНЕНИЕ

Виталий ОГВОЗДИН

- 84** Лед тронулся? К ситуации в управлении качеством

КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНИЯ

Эдуард КОНДРАТЬЕВ, Ольга МАМОНОВА, Олеся ЮРЧЕНКО

- 86** Особенности и специфика современного наставничества

ШКОЛА КАЧЕСТВА

Руслан ГИЗЗАТУЛЛИН

- 92** Об инструментах прогнозирования

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ

Дмитрий КИМ

- 96** Службы безопасности и охраны труда на казахстанских предприятиях



СОДЕРЖАНИЕ

КАЧЕСТВО УСЛУГ

Санда ЧЕБОТАРУ, Ольга ПАСЬКО, Денис БОРОДИН

- 100** Формирование системы классификации экоотелей

- 103** ЗАМЕТКИ НА ПОЛЯХ

БЕЗОПАСНОСТЬ И КАЧЕСТВО

Людмила КОНАРЕВА

- 104** Пожар в российском авиапроме не потушен. Часть 1

- 110** ЛЮДИ И КОМПАНИИ НОМЕРА

РЕКЛАМА В НОМЕРЕ:

ООО «РИА «Стандарты и качество»: 53, 57, 77, 83, 85, 95, 109, 111, 112, 3-я с. обл.

ООО ССУ «ДЭКУЭС» — 2-я с. обл. • ООО «Ростехсерт» — 8 • International Productivity Academy — 19, 68 • АО «Бюро Веритас Сертификейшн Русь» — 4-я с. обл.

Редакция не несет ответственности за содержание, достоверность и орфографию рекламных материалов.

16+

Оформить подписку на журнал «Стандарты и качество» (+ журнал Business Excellence в комплекте) вы можете:

• Непосредственно в нашем издательстве

сайт: https://ria-stk.ru/subscribe_on_site/new/
тел.: +7 (495) 771 6652 доб. 1
e-mail: podpiska@mirq.ru,

а также в подписных агентствах:

• Электронный каталог «Почты России» «Подписные издания»

сайт: PODPISKA.POCHTA.RU
индекс: П1008 (п/г)

• Каталог «Пресса России. Газеты и журналы»

индексы: 40640 (п/г), П1008 (год)

• ООО «Урал-Пресс»

сайт: <http://www.ural-press.ru>
тел.: +7 (495) 789 8636
e-mail: coord@ural-press.ru

• ООО «Информнаука»

сайт: informnauka.com
тел.: +7 (495) 787 3873 ; +7(499) 152 5481
e-mail: informnauka@viniti.ru

• ООО «ПРЕССИНФОРМ»

сайт: <http://pressiosk.ru>
тел.: +7 (812) 337 1624
e-mail: press@crp.spb.ru, podpiska@crp.spb.ru



УЧРЕДИТЕЛИ

Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии
Общероссийская общественная организация «Всероссийская организация качества»
Общество с ограниченной ответственностью «Рекламно-Информационное Агентство «Стандарты и качество»

ИЗДАТЕЛЬ

ООО «РИА «Стандарты и качество»
Адрес: 115280, г. Москва, ул. Мастеркова, дом 4, этаж 15, пом. 1, ком 8–13

Председатель совета директоров Н.Г. ТОМСОН
Генеральный директор С.С. АНТОНОВА
Главный редактор Т.В. КИСЕЛЕВА
Ответственный секретарь Н.Р. ВАРФОЛОМЕЕВА

Тел.: (495) 771 6652
Факс: (495) 258 8437
E-mail: secret@mirq.ru

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

В.Я. БЕЛОБРАГИН — заместитель главного редактора журнала «Стандарты и качество»

Л.А. БОКЕРИЯ — директор Научного центра сердечно-сосудистой хирургии им. А.Н. Бакулева, главный кардиохирург Минздрава России

В.А. БУРМИСТРОВ — директор департамента Минпромторга России

Г.П. ВОРОНИН — главный редактор журнала «Стандарты и качество», президент ВОК

С.Ю. ГЛАЗЬЕВ — член Коллегии (министр) по основным направлениям интеграции и макроэкономике ЕЭК, академик РАН

И.В. ЗЫРЯНОВ — заместитель директора по научной работе института «Якутнипроалмаз» АК «АЛРОСА» (ПАО)

С.Н. КАТЫРИН — президент ТПП России

М.И. ЛОМАКИН — заместитель генерального директора по науке ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ»

В.В. НАЗАРЕНКО — член Коллегии (министр) по техническому регулированию ЕЭК

В.В. ОКРЕПИЛОВ — академик РАН

Ю. РУЖЕВИЧИУС — академик EAQS

В.Ю. САЛАМАТОВ — заведующий кафедрой МГИМО (У), генеральный директор ИЦ «Международная торговля и интеграция»

В.И. СОЛОВЬЕВ — президент Казахской академии менеджмента качества

Н.Г. ТОМСОН — председатель совета директоров ООО «РИА «Стандарты и качество», член правления ВОК

А.П. ШАЛАЕВ — руководитель Росстандарта

Г.И. ЭЛЬКИН — президент Академии проблем качества

Главный редактор Г.П. ВОРОНИН

РЕДАКЦИЯ

Адрес (почтовый): 115280, Москва, ул. Мастеркова, д. 4
E-mail: stq@mirq.ru; тел.: (495) 771 6652, 988 0687

Заместители главного редактора: В.Я. БЕЛОБРАГИН, Н.Г. БЫКОВА

Редакторы: С.А. КУЗНЕЦОВА, А.Н. МОСКВИЧЕВА

Специальные корреспонденты: И.Б. ЕФАНОВА, Б.А. НОГИН

Переводчик В.А. САВИНКИНА

Корректор М.А. БАШКИРОВА

Дизайн и верстка О.Ю. ДУНАЕВА

Директор по развитию бизнеса А.И. АНИСКИН

E-mail: a.aniskin@mirq.ru; тел.: (495) 988 0689

ОТДЕЛ МАРКЕТИНГА И РЕКЛАМЫ

Начальник отдела А.И. КОЛЕСНИКОВ

Менеджеры: В.М. АГАДЖАНОВ, Г.Л. СМИРНОВА

E-mail: market@mirq.ru; тел.: (495) 771 6652, факс: (495) 258 8437

ОТДЕЛ ПРОДАЖ (ПОДПИСКИ)

Начальник отдела О.В. АБРАМОВА

Менеджеры: Е.М. КЛЮЧНИКОВА, Н.П. ПАНЧЕНКО

E-mail: podpiska@mirq.ru; тел.: (495) 258 8436, факс: (495) 258 8437

САЙТ: www.ria-stk.ru

Станьте нашим автором! Ждем ваши статьи по адресу: avtor@mirq.ru

Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов
При использовании материалов ссылка на журнал и его электронную версию обязательна.
Используемые изображения: www.depositphotos.com
Перепечатка только с разрешения редакции

Журнал зарегистрирован Роскомнадзором
Свидетельство о регистрации ПИ № ФС77-47089 от 24 октября 2011 г.

Подписано в печать 30.03.2021. Дата выхода 15.04.2021. Формат 60×90/8. Уч.-изд. л. 18.

Бумага мелованная матовая. Печать офсетная. Плановый тираж 7000 экз.

Общая аудитория номера: 25200 человек. Цена свободная. Заказ 291431.

Отпечатано в типографии «Вива-Стар». 107023, Москва, ул. Электrozаводская, д. 20