

## КОНЦЕПЦІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕНТОРИНГУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Г. В. Обруч, к. е. н., докторант, Український державний університет залізничного транспорту, a\_obruch@ukr.net, orcid.org/0000-0002-9082-2344.*

У статті визначено, що цифровізація обумовила суттєві трансформації сфери управління персоналом, які супроводжуються зміною підходів та інструментів розвитку й адаптації персоналу. Встановлено, що підприємства залізничного транспорту наразі переживають період кадрової кризи, зумовленої низьким рівнем соціального забезпечення та поганими умовами праці, формальним характером системи підготовки та непрозорістю процесу ротації кадрів. На цій основі обґрунтовано доцільність зміни підходу до управління розвитком персоналу шляхом впровадження такого сучасного інструменту навчання, адаптації та підтримки працівників, як менторинг.

Проаналізовано підходи до визначення змісту та класифікації видів менторингу, що дозволило сформулювати авторське бачення цього терміну як прогресивного інструменту розвитку працівника, що передбачає оволодіння ним комплексними професійними компетенціями, а також забезпечення його особистого зростання за рахунок консультування, забезпечення емоційної підтримки та морально-ціннісного виховання. Розширено класифікацію видів менторингу на підприємствах залізничного транспорту в контексті формування інтелектуального базису забезпечення їх цифрової трансформації шляхом доповнення такими ознаками: 1) періодичність реалізації: одноразовий, ситуативний, системний; 2) сфера реалізації: управлінський, виробничий, освітній; 3) механізм залучення: зовнішній, внутрішній; 4) ієрархічний рівень формування інструментів: корпоративний (АТ «Укрзалізниця»), тактичний (регіональні філії АТ «Укрзалізниця», філії), оперативний (виробничі підрозділи регіональних філій АТ «Укрзалізниця», робочі місця); 5) результат реалізації: прогресивний, регресивний; 6) форма реалізації: очний, дистанційний. Сформовано концепцію впровадження менторингу в систему управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту, яка встановлює етапність впровадження менторингу на підприємствах залізничної галузі, а також визначає елементи, технології, методи та результати його реалізації в контексті формування якісного інтелектуально-кадрового потенціалу для забезпечення цифрових трансформацій на підприємствах галузі.

**Ключові слова:** менторинг, класифікація видів менторингу, концепція, підприємства залізничного транспорту, управління персоналом, адаптація, цифрові компетенції, наставництво, консультування, емоційна підтримка та морально-ціннісне виховання, технології, методи.

**Постановка проблеми.** В парадигмі цифровізації ключовою фігурою трансформації підприємства у вискоєфективну конкурентоспроможну організацію виступає працівник, знання, досвід та індивідуальні комунікаційні якості якого є фундаментальною основою переходу на цифрову траєкторію розвитку компаній. Разом з цим прогрес технологій та зміна моделей конкурентної

поведінки компаній обумовили суттєві трансформації і сфері управління персоналом. Штучний інтелект, робототехніка вимагають від працівника оволодіння цифровими компетенціями та розвитку адаптивних індивідуальних якостей, що відповідним чином потребує створення безперервної системи розвитку та адаптації персоналу.

Усвідомлюючи значущість професійного розвитку та формування цифрових компетенцій у працівників для підтримки цифрового прогресу компанії, вже сьогодні провідні підприємства-лідери цифровізації активно запроваджують інструменти не лише професійного вдосконалення працівників, а й їх моральної підтримки та виховання – менторингу.

Підприємства залізничного транспорту попри стратегічний курс розвитку на забезпечення цифрових трансформацій в галузі наразі вкрай далекі від прогресу. Однією з ключових причин відсутності якісних змін на підприємствах залізничного транспорту стало не усвідомлення керівництвом стратегічної ролі процесів розвитку і підтримки персоналу для забезпечення цифрових перетворень в галузі. Надмірна зосередженість на пошуках шляхів оптимізації витрат та запровадженні конкурентної моделі ринку залізничних перевезень призвела до посилення кадрової кризи на підприємствах залізничної галузі. Низький рівень соціального забезпечення та погані умовами праці, формальний характер системи підготовки та непрозорість процесу ротації кадрів призвели до зростання рівня невдоволення серед працівників і обумовили масовий відтік персоналу з галузі.

Для недопущення кадрового «голоду» і збереження інтелектуального потенціалу реалізації цифрових перетворень на підприємствах залізничного транспорту, в першу чергу, має бути змінено підхід до управління розвитком персоналу шляхом впровадження такого сучасного інструменту навчання, адаптації та підтримки працівників, як менторингу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** В працях вітчизняних вчених-науковців приділяється величезна увага питанню управління розвитком персоналу, в тому числі і на підприємствах залізничного транспорту. Цій проблематиці присвятили свої публікації такі вчені-дослідники, як В. Дикань, Л. Калініченко, М. Корінь, В. Овчиннікова, І. Токмакова та інші [1–5]. Дослідженню сучасних інструментів адаптації та професійного розвитку персоналу, в тому числі й менторингу приділялася увага у працях Г. В. Ванікіна, О. Е. Іванова, П. Г.

Рябчук, Т. О. Сундукової та інших [6–7]. Віддаючи належне працям даних науковців, в умовах зміни середовища функціонування та реалізації стратегії цифрової трансформації підприємства залізничного транспорту потребуються потребують впровадження менторингу як сучасного інструменту управління розвитком персоналу, орієнтованого на формування цифрових компетенцій та емоційну підтримку і морально-ціннісне виховання працівника.

**Формулювання мети статті.** Метою статті є дослідження сутності, видів менторингу та розроблення концепції його впровадження в систему управління розвитком підприємств залізничного транспорту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розкриття особливостей впровадження менторингу як прогресивного інструменту адаптації та підтримки персоналу на підприємствах залізничного транспорту в першу чергу потребує осмислення змісту категорії «менторинг», його видів та форм реалізації.

Незважаючи на те, що технологія менторингу ще не достатньо поширена в практиці українських підприємств, закордонні компанії вже досить давно використовують її в якості одного із ефективних інструментів професійного розвитку персоналу. Варто вказати і на те, що поодинокі практика використання технології менторингу вітчизняними компаніями обумовила існування в науковій літературі неоднозначної термінології, за якої менторинг іноді трактується як менторство. З теоретичної точки зору поняття «менторинг» багатьма дослідниками асоціюється з наставництвом та коучингом. Однак на відміну від цих форм професійної підготовки працівників менторинг має більший глибокий зміст і відрізняється інструментами реалізації. При цьому застосування даного терміну в різних сферах суспільного життя (соціальна сфера, педагогіка, освіта і наука, підприємництво) обумовило існування різносторонніх поглядів на визначення її змісту. Так, А. І. Пріцкер, досліджуючи практичні аспекти реалізації менторингової діяльності на прикладі світових компаній-лідерів, визначає «менторинг» з позиції ефективного інструменту, що дозволяє, по-перше, реалізувати потенціал лідера

та в цілому підвищити ефективність роботи персоналу; по-друге, переформатувати стиль та масштабувати проекти розвитку бізнесу; по-третє, забезпечити індивідуальний розвиток особистості [8].

В словнику С. М. Вишнякової [9] поняття менторингу розглядається в сфері педагогіки і трактується в таких двох аспектах: 1) метод оволодіння майстерністю та адаптації молодого викладача шляхом надання йому відповідної допомоги під час перших років трудової діяльності; 2) освітницько-виховні заходи, що реалізується на безоплатній основі особами без відповідної педагогічної підготовки. Т. Пашковська визначає менторинг з позиції процесу обміну знаннями між досвідченим працівником і його молодшими колегами завдяки чому забезпечується навчання і розвиток персоналу компанії [10].

На думку О. Е. Іванова та П. Г. Рябчук, менторинг – це метод розвитку навиків у працівника, якості його мислення і забезпечення кар'єрного зростання, що передбачає реалізацію довгострокового наставництва на робочому місці. Його особливість полягає у формуванні у працівника не лише практичних навиків роботи в даній сфері, але й оволодіння ним теоретичними основа реалізації професійної діяльності [6].

Сагінов К. М. визначає менторинг як інструмент забезпечення професійного розвитку працівника, що передбачає оволодіння ним навиками колективного співробітництва з метою підтримки ефективних комунікаційних зв'язків та удосконалення власних професійних здібностей [11].

З позиції функціонального підходу розглядають менторинг С. В. Фролова, Н. Д. Базарнова, Н. А. Горячева, виділяючи такі його основні функції, як адаптація, розвиток навиків проектного управління та стимулювання професійного самовдосконалення працівників, що реалізуються для трансформації компанії у високоефективну організацію з прогресивною професійною структурою колективу та ефективною системою обміну знаннями [12].

Отже узагальнення поглядів вчених-науковців на розуміння сутності «менторинг» дозволило констатувати існування системного, процесного, ситуативного та

функціонального підходів до визначення змісту даної категорії і дійти висновку, що менторинг є сучасною прогресивним інструментом розвитку працівника, що передбачає оволодіння ним комплексними професійними компетенціями, а також забезпечення його особистого зростання за рахунок консультування, забезпечення емоційної підтримки та морально-ціннісного виховання працівника.

Наявність різних поглядів на трактування сутності менторингу сприяло появі й різноманітних підходів до класифікації його видів та моделей реалізації. Характеристика моделей розвитку і реалізації менторингової діяльності на підприємстві подана в таблиці 1.

Найбільш поширеною класифікаційною ознакою є ознака, запропонована Т. Яншина, яка залежно від способу проведення менторингу пропонує розрізняти індивідуальний, груповий та колективний види менторингу [13].

Т. О. Сундукова та Г. В. Ваникіна розширили класифікацію видів менторингу такими ознаками: 1) спосіб та мета здійснення: формальний, неформальний та напівформальний менторинг; 2) напрям реалізації: прямий і зворотній менторинг [7].

Враховуючи існуючі підходи до групування видів менторингу, що застосовуються в практиці підприємств, та особливості кадрових трансформацій у зв'язку з цифровізацією підприємств залізничного транспорту, пропонуємо доповнити класифікаційну структуру менторингу підприємств залізничного транспорту в контексті формування інтелектуального базису забезпечення їх цифрової трансформації такими ознаками: 1) періодичність реалізації: одноразовий, ситуативний, системний; 2) сфера реалізації: управлінський, виробничий, освітній; 3) механізм залучення: зовнішній, внутрішній; 4) ієрархічний рівень формування інструментів: корпоративний (АТ «Укрзалізниця»), тактичний (регіональні філії АТ «Укрзалізниця», філії), оперативний (виробничі підрозділи регіональних філій АТ «Укрзалізниця», робочі місця); 5) результат реалізації: прогресивний, регресивний; 6) форма реалізації: очний, дистанційний.

## Характеристика моделей розвитку і реалізації менторингової діяльності на підприємстві

Назва моделі	Зміст етапів	Термін Реалізації
Рефлексивна	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) навчання наставників (формування компетенцій у сфері реалізації менторської діяльності, наставництва);</li> <li>2) планування розвитку ментора та формування середовища його мотивації;</li> <li>3) супровід та підтримка менти (аналіз кризових ситуацій та бар'єрів розвитку менторської діяльності, нівелювання наявних ризиків та планування розвитку менти);</li> <li>4) моніторинг та оцінювання результативності діяльності менторів, набутих ними знань</li> </ol>	щомісячно протягом 2 років; особисто або дистанційно
«Зустрічі у п'ятницю»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ознайомлення з професійними обов'язками менти;</li> <li>2) демонстрація професійних і лідерських якостей ментором з метою формування уявлення про особливості його професійної діяльності;</li> <li>3) прямий діалог у вигляді «питання-відповіді» з метою закріплення результатів навчання тощо</li> </ol>	щотижнево тривалістю 1,5-2 години
«Розкажи, покажи, зроби»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) «розкажи» – наставником проводиться теоретична підготовка менти, закріплення та перевірка отриманих знань;</li> <li>2) «покажи» – наставником проводиться демонстрація з коментарями порядку та правильності виконання роботи (завдань);</li> <li>3) «зроби» – менти під контролем наставника самостійно виконує роботу. При цьому залежно від отриманих навиків можливе повторне виконання ментою завдання</li> </ol>	

Джерело: створено за: [12]

Враховуючи складність ситуації у сфері залучення, адаптації та підтримки професійного розвитку персоналу на підприємствах залізничного транспорту в умовах трансформації середовища їх функціонування, саме впровадження менторингової діяльності варто визнати одним із ефективних інструментів забезпечення професійної акомодатії та формування цифрових компетенцій у працівників. Авторський погляд на концепцію впровадження менторингу в систему управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту подано на рисунку 1. Концепція встановлює етапність впровадження менторингу, а також визначає елементи, технології, методи та результати його реалізації в контексті формування якісного інтелектуально-кадрового потенціалу для забезпечення цифрових трансформацій на підприємствах галузі. Ґрунтуючись на тому, що менторинг тісно пов'язаний з наставництвом, однак, на відміну від останнього, передбачає емоційну підтримку і морально-

ціннісне виховання персоналу та допускає можливість реалізації його методів і в сфері адаптації працівників управлінського складу, основними елементами реалізації менторингу на підприємствах залізничного транспорту визначено: наставництво, консультування, емоційну підтримку та морально-ціннісне виховання. Відповідно до цього основними технологіями та методами реалізації такого елементу менторингу на підприємствах залізничного транспорту, як наставництво визначено лекції, семінари, інструктажі, бази знань; веб-семінари, форуми, блоги, он-лайн навчання, використання технологій великих даних та гейміфікації, гібридного (дуального) навчання, впровадження засобів оперативного представлення даних та засоби підтримки прийняття рішень тощо. Консультування реалізуватиметься шляхом впровадження таких методів, як анкетування, включене спостереження, діагностичне інтерв'ю, ділові ігри, сценарний метод, побудова дерева цілей тощо.

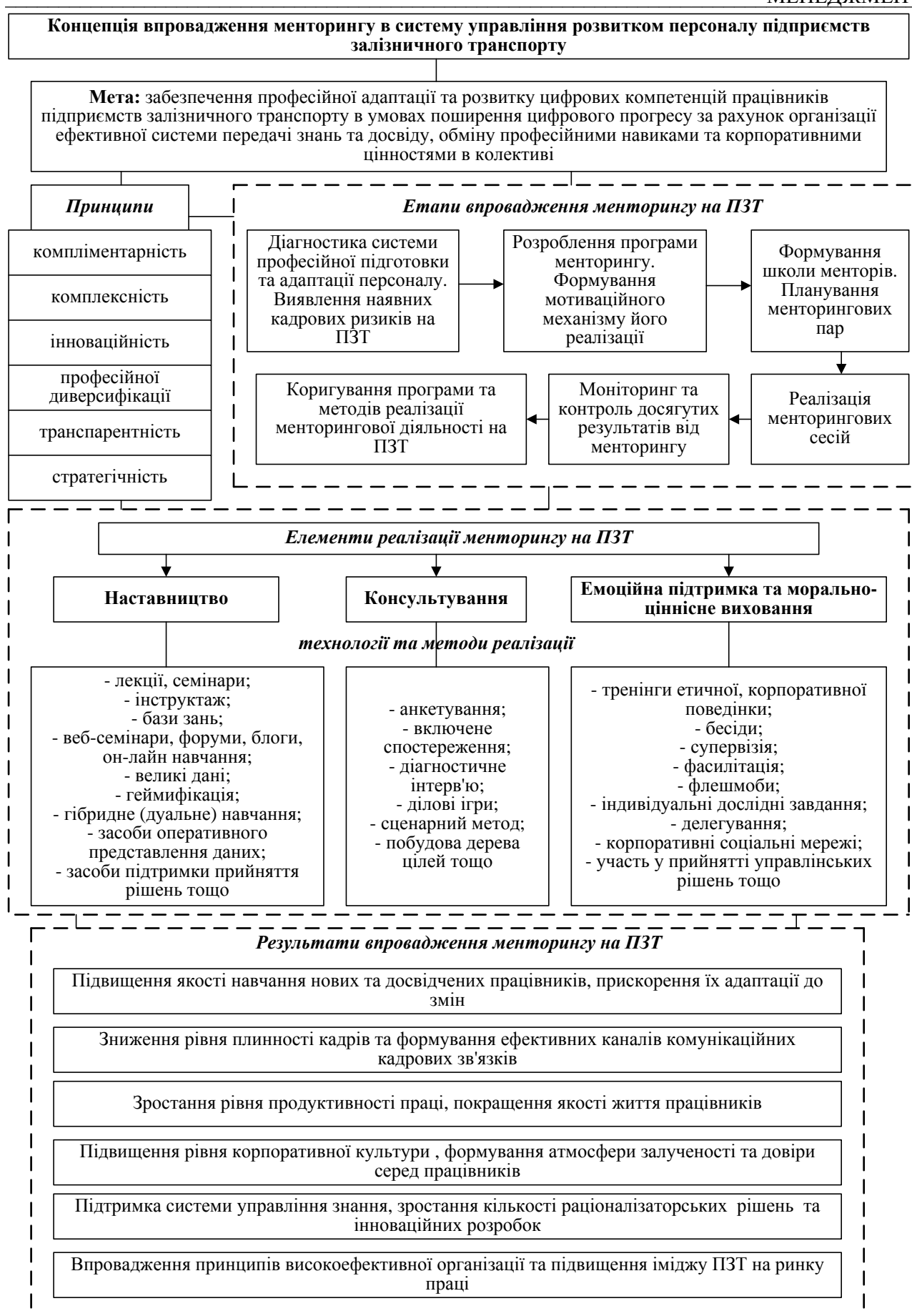


Рис. 1. Концепція впровадження менторингу в систему управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту

Емоційна підтримка та морально-ціннісне виховання працівника здійснюватиметься шляхом проведення тренінгів етичної, корпоративної поведінки; бесід; супервізії, фасилітації, флешмобів, індивідуальних дослідних завдань, делегування повноважень, створення корпоративних соціальних мереж та участі працівника у прийнятті стратегічних управлінських рішень тощо.

Впровадження менторингу на підприємствах залізничного транспорту за рахунок організації ефективної системи передачі знань та досвіду, обміну професійними навиками та корпоративними цінностями в колективі дозволить забезпечити: підвищення якості навчання нових та досвідчених працівників, прискорення їх адаптації до змін; зниження рівня плинності кадрів та формування ефективних каналів комунікаційних зв'язків; зростання рівня продуктивності праці та покращення якості життя працівників, підвищення рівня корпоративної культури, формування атмосфери залученості та довіри серед персоналу; підтримку системи управління знання, зростання кількості раціоналізаторських рішень та інноваційних розробок, а також впровадження принципів високоефективної організації та підвищення іміджу підприємств залізничного транспорту на ринку праці. Отже, в цілому впровадження менторингу на підприємствах залізничного транспорту дозволить забезпечити професійну адаптацію та розвитку цифрових компетенцій у працівників, а також сформувати сприятливе професійне середовище для реалізації цифрового прогресу на підприємствах галузі.

**Висновки.** В статті проаналізовано підходи до визначення змісту та класифікації видів менторингу, що дозволило сформувати авторське бачення цього терміну як прогресивного інструменту розвитку працівника, що передбачає оволодіння ним комплексними професійними компетенціями, а також забезпечення його особистого зростання за рахунок консультування, забезпечення емоційної підтримки та морально-ціннісного виховання працівника. Розширено класифікацію видів менторингу на підприємств залізничного транспорту в контексті формування інтелектуального базису

забезпечення їх цифрової трансформації шляхом доповнення такими ознаками: періодичність реалізації, сфера реалізації, механізм залучення, ієрархічний рівень формування інструментів, результат та форма реалізації. Сформовано концепцію впровадження менторингу в систему управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту, яка встановлює етапність впровадження менторингу на підприємствах залізничної галузі, а також визначає елементи, технології, методи та результати його реалізації в контексті формування якісного інтелектуально-кадрового потенціалу для забезпечення цифрових трансформацій на підприємствах галузі.

### Література

1. Дикань В. Л. Забезпечення ефективності менеджменту промислових підприємств на засадах управління витратами на персонал / В. Л. Дикань, Г. П. Заєць // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2018. – № 62. – С. 297–305.
2. Калініченко Л. Л. Методологічний підхід до управління персоналом підприємств залізничного транспорту в умовах реформування галузі: монографія / Л. Л. Калініченко. – Х. : УкрДАЗТ, 2012. – 420 с.
3. Корінь М. В. Формування системи кадрового забезпечення розвитку інфраструктури залізничного транспорту в транскордонних регіонах / М. В. Корінь, М. В. Кондратюк, О. В. Фарафонова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2019. – № 66. – С. 29–37.
4. Овчиннікова В. О. Формування кадрової стратегії вітчизняних підприємств автотранспорту / В. О. Овчиннікова, Г. Є. Островерх, Я. В. Пасіч // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2017. – № 60. – С. 178–185.
5. Токмакова І. В. Стратегічне управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту / І. В. Токмакова, А. В. Кузуб // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2016. – № 53. – С. 110–114.
6. Иванова О. Э. Методология управления человеческими ресурсами: монография / О. Э. Иванова, П. Г. Рябчук. – Челябинск : Изд-во Южно-Уральского гос. гуманитарно-педагогического ун-та, 2018. – 284 с.
7. Сундукова Т. О. Менторинг, эдвайзинг и консультирование как инновационные образовательные технологии / Т. О. Сундукова, Г. В. Ванькина // Инновации в образовательном пространстве: опыт, проблемы, перспективы. – 2016. – 217 с.
8. Прицкер А. И. Путишествие в менторинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://ridero.ru/books/puteshestvie\\_v\\_mentoring/freeText](https://ridero.ru/books/puteshestvie_v_mentoring/freeText). – Загл. с экрана.
9. Вишнякова С. М. Профессиональное образование: Словарь. Ключевые понятия, термины, ак-

туальная лексика / С. М. Вишнякова. – М. : НМЦ СПО, 1999. – 538 с.

10. Пашковська Т. Mentoring & coaching: мета, переваги, результати [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://yur-gazeta.com/publications/actual/mentoring--soaching-meta-perevagi-rezultati.htm>. – Загл. с экрана.

11. Сагинов К. М. Менторинг в профессиональном развитии педагогов: теория и практика / К. М. Сагинов. – Астана: АОО «Назарбаев Интеллектуальные школы» Центр педагогического мастерства, 2016. – 84 с.

12. Фролова С. В. Корпоративный менторинг как инструмент профессионального роста молодого специалиста / С. В. Фролова, Н. Д. Базарнова, Н. А. Горячева // Государственный советник. – 2017. – № 4. – С. 45–49.

13. Яншина Т. Підходи до навчання обдарованих дітей / Т. Яншина // Навчання і виховання обдарованої дитини. – 2013. – Вип. 1. – С. 322-329.

## References

1. Dykan, V.L., & Zayets, H.P. (2018). Zabezpechennya efektyvnosti menedzhmentu promyslovykh pidpryyemstv na zasadakh upravlinnya vytratamy na personal. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, (62), 297-305.

2. Kalinichenko, L.L. (2012). Metodolohichnyy pidkhid do upravlinnya personalom pidpryyemstv zaliznychnoho transportu v umovakh reformuvannya haluzi. *Kharkiv: UkrDAZT*.

3. Korin, M.V., Kondratyuk, M.V., & Farafonova, O.V. (2019). Formuvannya systemy kadrovoho zabezpechennya rozvytku infrastruktury zaliznychnoho transportu v transkordonnykh rehionakh. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, (66), 29-37.

4. Ovchynnikova, V.O., Ostroverkh, H.Ye., & Pasich, Ya.V. (2017). Formuvannya kadrovoyi stratehiyi

vitshyznanykh pidpryyemstv avtotransportu. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, (60), 178-185.

5. Tokmakova, I.V., & Kuzub, A.V. (2016). Stratehichne upravlinnya personalom na pidpryyemstvakh zaliznychnoho transport. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, (53), 110-114.

6. Ivanova, O.E., & Ryabchuk, P.G. (2018). Metodologiya upravleniya chelovecheskimi resursami. *Chelyabinsk: Izdatelstvo Yuzhno-Uralskogo gosudarstvennogo humanitarno-pedagogicheskogo universiteta*.

7. Sundukova, T.O., & Vanykina, G.V. (2016). Mentoring, edvayzing i konsultirovaniye kak innovatsionnyye obrazovatelnyye tekhnologii. *Innovatsii v obrazovatelnom prostranstve: opyt, problemy, perspektivy*.

8. Pritsker, A.I. Putishestviye v mentoring. Retrieved from [https://ridero.ru/books/puteshestvie\\_v\\_mentoring/freeText](https://ridero.ru/books/puteshestvie_v_mentoring/freeText).

9. Vishnyakova, S.M. (1999). Professionalnoye obrazovaniye: Slovar. *Klyuchevyye ponyatiya, terminy, aktualnaya leksika*. Moskva: NMTS SPO.

10. Pashkovska, T. Mentoring & soaching: meta, perevahy, rezultaty. Retrieved from <http://yur-gazeta.com/publications/actual/mentoring--soaching-meta-perevagi-rezultati.htm>.

11. Saginov, K.M. (2016). Mentoring v professionalnom razvitii pedagogov: teoriya i praktika. *Astana: AOO «Nazarbayev Intellektualnyye shkoly» Tsentр pedagogicheskogo masterstva*.

12. Frolova, S.V., Bazarnova, N.D., & Goryacheva, N.A. (2017). Korporativnyy mentoring kak instrument professionalnogo rosta mladogo spetsialista. *Gosudarstvennyy sovetnik*, (4), 45-49.

13. Yanshyna, T. (2013). Pidkhody do navchennya obdarovanykh ditey. *Navchannya i vykhovannya obdarovanoiy dytyny*, Issue 1, 322-329.

## КОНЦЕПЦИЯ ВНЕДРЕНИЯ МЕНТОРИНГА В СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

*А. В. Обруч, к. э. н., докторант, Украинский государственный университет железнодорожного транспорта*

В статье определено, что цифровизация обусловила существенные трансформации в сфере управления персоналом, сопровождающиеся изменением подходов и инструментов развития и адаптации персонала. Установлено, что предприятия железнодорожного транспорта сейчас переживают период кадрового кризиса, обусловленного низким уровнем социального обеспечения и плохими условиями труда, формальным характером системы подготовки и непрозрачностью процесса ротации кадров. На этой основе обоснована целесообразность изменения подхода к управлению развитием персонала путем внедрения такого современного инструмента обучения, адаптации и поддержки работников, как менторинг.

Проанализированы подходы к определению содержания и классификации видов менторинга, что позволило сформулировать авторское видение этого термина как прогрессивного инструмента развития работника, что предполагает овладение им комплексными профессиональными компетенциями, а также обеспечения его личного роста за счет консультирования, обеспечения эмоциональной поддержки и морально-ценностного воспитания. Расширена классификация видов менторинга на предприятиях железнодорожного транспорта в

контексте формирования интеллектуального базиса обеспечения их цифровой трансформации путем дополнения такими признаками: 1) периодичность реализации: однократный, ситуационный, системный; 2) сфера реализации: управленческий, производственный, образовательный; 3) механизм привлечения: внешний, внутренний; 4) иерархический уровень формирования инструментов: корпоративный (АО «Укрзалізниця»), тактический (региональные филиалы АО «Укрзалізниця», филиалы), оперативный (производственные подразделения региональных филиалов АО «Укрзалізниця», рабочие места); 5) результат реализации: прогрессивный, регрессивный; 6) форма реализации: очный, дистанционный.

Сформирована концепция внедрения менторинга в систему управления развитием персонала предприятий железнодорожного транспорта, которая устанавливает этапность внедрения менторинга на предприятиях железнодорожной отрасли, а также определяет элементы, технологии, методы и результаты его реализации в контексте формирования качественного интеллектуально-кадрового потенциала для обеспечения цифровых трансформаций на предприятиях отрасли.

**Ключевые слова:** менторинг, классификация видов менторинга, концепция, предприятия железнодорожного транспорта, управление персоналом, адаптация, цифровые компетенции, наставничество, консультирование, эмоциональная поддержка и нравственно-ценностное воспитание, технологии, методы.

#### MENTORING IMPLEMENTATION CONCEPT IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF PERSONNEL DEVELOPMENT OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES

*H. V. Obruch, Doctoral Student, Ukrainian State University of Railway Transport*

The article determines that digitalization has caused significant transformations in the field of personnel management, accompanied by changes in approaches and tools for staff development and adaptation. It is established that railway transport enterprises are currently experiencing a period of personnel crisis due to the low level of social security and poor working conditions, the formal nature of the training system and the lack of transparency of the personnel rotation process. On this basis, the expediency of changing the approach to personnel development management is justified, which introduces such a modern tool for training, adaptation and support of employees as mentoring.

The author analyzes approaches to defining the content and classification of mentoring types, which allowed forming the author's vision of this term as a progressive tool for the employee's development, which involves mastering complex professional competencies, as well as ensuring his personal growth through counseling, providing emotional support, as well as moral and value education of the employee. The classification of mentoring types for railway transport enterprises has been expanded in the context of forming an intellectual basis for ensuring their digital transformation by adding the following features: 1) periodicity of implementation: single, situational, system; 2) scope of implementation: management, production, educational; 3) mechanism of attraction: external, internal; 4) hierarchical level of forming tools: corporate (JSC «Ukrzaliznytsia»), tactical (regional branches of JSC «Ukrzaliznytsia»), operational (production divisions of regional branches of JSC «Ukrzaliznytsia», working places); 5) implementation result: progressive, regressive; 6) implementation form: face-to-face, remote.

The authors formed the concept of embedding mentoring in the control system of the personnel development of the enterprises of railway transport, which sets the stages of embedding mentoring in the rail industry, as well as identifies features, technologies, methods, and results of its implementation in the context of forming high-quality intellectual and human resources capacity to provide digital transformations in the industry.

**Keywords:** mentoring, classification of mentoring types, concept, railway transport enterprises, personnel management, adaptation, digital competencies, mentoring, counseling, emotional support and moral and value education, technologies, methods.

*Надійшла до редакції 16.12.2019 р.*