

ПРОЦЕС МЕНТОРИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

©2019 ДОРОШКЕВИЧ К. О., ВОРОНОВСЬКА М. М., ІВАСЮК В. В.

УДК 658.012.32:658.589

Дорошкевич К. О., Вороновська М. М., Івасюк В. В. Процес менторингової діяльності на підприємствах в умовах інноваційного розвитку

У статті розглянуто процес менторингової діяльності підприємств в умовах інноваційного розвитку: уточнено визначення поняття «менторинг» як системи взаємовідносин, у якій одна людина (ментор) забезпечує підтримку нових знань, розвитку і прогресу іншої людини (ученика, менти); зазначено цілі застосування менторингу на підприємствах, у органах державної влади, закладах освіти, наукових установах тощо. Розглянуто існуючі етапи реалізації менторингової діяльності на підприємствах. У результаті визначено їх недоліки: відсутність підготовчого етапу; залежність етапів менторингової діяльності від застосовуваного виду чи моделі менторингу; обмеження контрактного характеру; фрагментарний характер зворотного зв'язку. З метою їх усунення рекомендовано порядок менторингової діяльності на підприємствах в умовах інноваційного розвитку, що складається з трьох етапів: підготовчого (забезпечуються усі необхідні передумови менторингової діяльності); реалізаційного (реалізація менторингових сесій, використання системи мотиваційних заходів, набуття менти бажаних компетенцій, стимулювання ментора тощо) і завершального (передбачає оцінювання результатів менторингу, закріплення отриманих знань та їх практичне застосування).

Ключові слова: мотивування, менторинг, наставницька діяльність, інноваційний розвиток, процес, етапи.

Рис.: 1. **Бібл.:** 18.

Дорошкевич Катерина Олегівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна) **E-mail:** kateryna.o.doroshkevych@lpnu.ua

Вороновська Марта Миколаївна – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна) **E-mail:** marta_tomych@ukr.net

Івасюк Володимир Васильович – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна) **E-mail:** ivasyuk.v@gmail.com

УДК 658.012.32:658.589

UDC 658.012.32:658.589

Дорошкевич К. О., Вороновська М. М., Івасюк В. В.

Doroshkevych K. O., Voronovska M. M., Ivasyuk V. V.

Процесс менторинговой деятельности на предприятиях в условиях инновационного развития

The Process of Mentoring Activity at Enterprises in the Conditions of Innovative Development

В статье рассмотрен процесс менторинговой деятельности на предприятиях в условиях инновационного развития: уточнено определение понятия «менторинг» как системы взаимоотношений, в которой один человек (ментор) обеспечивает поддержку новых знаний, развития и прогресса другого человека (ученика, менти); указаны цели применения менторинга на предприятиях, в органах государственной власти, учебных заведениях, научных учреждениях и т. д. Рассмотрены существующие этапы реализации менторинговой деятельности на предприятиях. В результате определены их недостатки: отсутствие подготовительного этапа; зависимость этапов менторинговой деятельности от применяемого вида или модели менторинга; ограничения контрактного характера; фрагментарный характер обратной связи. С целью их устранения рекомендован порядок менторинговой деятельности на предприятиях в условиях инновационного развития, состоящий из трех этапов: подготовительного (обеспечиваются все необходимые предпосылки менторинговой деятельности); реалізаційного (реалізація менторингових сесій, використання системи мотиваційних заходів, набуття менти бажаних компетенцій, стимулювання ментора тощо) і заключительного (предусматривает оценивание результатов менторинга, закріплення отриманих знань і їх практичне застосування).

Ключевые слова: мотивация, менторинг, наставническая деятельность, инновационное развитие, процесс, этапы.

Рис.: 1. **Библ.:** 18.

Дорошкевич Катерина Олегівна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и международного предпринимательства, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина) **E-mail:** kateryna.o.doroshkevych@lpnu.ua

Вороновська Марта Миколаївна – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры менеджмента и международного предпринимательства, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина) **E-mail:** marta_tomych@ukr.net

Івасюк Володимир Васильович – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и международного предпринимательства, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина) **E-mail:** ivasyuk.v@gmail.com

The article considers the process of mentoring activity at enterprises in the conditions of innovative development: the concept of «mentoring» is defined more exactly as a system of relations in which one person (mentor) provides support of new knowledge, development and progress of another person (pupil, menti); purposes of the use of mentoring in enterprises, public authorities, educational institutions, scientific institutions, etc. are indicated. The existing stages of implementation of the mentoring activity at enterprises are considered. As a result, their shortcomings are identified as follows: lack of preparatory phase; dependence of the stages of mentoring activity on the applied type or the mentoring model; contractual restrictions; fragmentary nature of feedback. For the purpose of their elimination, the authors recommend an order of the mentoring activity at enterprises in the conditions of innovative development, consisting of three stages: preparatory (all necessary preconditions of the mentoring activity are provided); implementing (implementation of the mentoring sessions, use of motivational measures, acquisition of the desired competencies on the part of menti, stimulation of mentor, etc.) and the final (provides for an evaluation of results of the carried out mentoring, consolidation of the obtained knowledge and its practical application).

Keywords: motivation, mentoring, mentor activity, innovative development, process, stages.

Fig.: 1. **Bibl.:** 18.

Doroshkevych Kateryna O. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and International Business, Lviv Polytechnic National University (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine) **E-mail:** kateryna.o.doroshkevych@lpnu.ua

Voronovska Marta M. – Candidate of Sciences (Economics), Senior Lecturer of the Department of Management and International Business, Lviv Polytechnic National University (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine) **E-mail:** marta_tomych@ukr.net

Ivasyuk Volodymyr V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of the Department of Management and International Business, Lviv Polytechnic National University (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine) **E-mail:** ivasyuk.v@gmail.com

Згідно з визначенням, наведеним у економічній літературі, менторинг – це система унікальних взаємовідносин, у якій одна людина (ментор) забезпечує підтримку нових знань, розвитку і прогресу іншої людини (ученика, менті) [1]. Як бачимо із наведеного визначення, учасниками менторингових відносин є ментор (наставник) та менті (один або кілька учнів), які взаємодіють між собою, обмінюються інформацією, необхідною для реалізації мети та досягнення цілей менторингу. Це формує стратегічне партнерство та систему співпраці учасників менторингу.

Менторинг застосовується у системі освіти і науки, педагогіці, сфері кадрової політики органів державної влади, підприємницькій діяльності, соціологічних дослідженнях тощо. При цьому менторингова діяльність носить риси форми підтримки обдарованих і талановитих особистостей, компетентісного наставництва, моделі педагогічного сприяння обдарованій студентській молоді чи соціальної взаємодії окремих груп [2–8].

Проте в умовах інноваційного розвитку менторинг слід застосовувати також на підприємствах як один із методів становлення персоналу, адже за своїм комплексним характером інститут менторингу передбачає управління персоналом, розвиток соціально-трудових відносин, формування і використання системи передачі знань та досвіду, обмін інформацією тощо. У процесі менторингу досягається зниження плинності кадрів на підприємствах; підвищення рівня лояльності працівників та їх відданості підприємству; підвищення результативності роботи працівників під керівництвом менторів; покращення міжособистісної взаємодії; швидша адаптація нових фахівців на робочому місці, з одного боку, та оптимізація витрат часу на навчання і оцінювання менеджерами нових співробітників – з іншого; набуття менторами досвіду управління та навчання співробітників тощо [9; 10].

У нинішніх умовах господарювання підвищений інтерес до менторингу та його популярність зумовлені такими чинниками:

- ✦ реструктуризація та скорочення на підприємствах, що зумовили нестабільне моральне становище і низький рівень довіри працівників до керівництва підприємства;
- ✦ підвищена чутливість керівництва до проблем у колективі;
- ✦ низький рівень мотивації організаційних змін на підприємстві, брак кваліфікованих працівників;
- ✦ інноваційні процеси на підприємствах, що є складовою його інноваційної діяльності;
- ✦ необхідність дієвого планування [11].

Характеризуючи інноваційні процеси вітчизняних підприємств, зазначимо таке. Частка інноваційно активних підприємств у досліджуваному періоді (2012–2017 рр.) в Україні не перевищує 20% (у 2017 р. становить 16,2%). Джерелами її фінансування є зде-

більшого власні кошти підприємств (84,5% загально-го обсягу витрат на інновації у 2017 р.), які переважно витрачались на придбання машин, обладнання, програмного забезпечення. У результаті інноваційної діяльності лише 8 підприємств створили нові технології, 2 з яких було передано за межі України [12]. Такий стан інноваційної діяльності підприємств змушує шукати шляхи для її вдосконалення і розвитку, для чого можна застосувати засоби стимулювання творчої (креативної) діяльності, навчання працівників, їх особистісного розвитку тощо. З цієї метою можна використати менторинг.

Для результативного впровадження менторингу в діяльність підприємств в умовах інноваційного розвитку процес менторингової діяльності слід представити як сукупність етапів, що узагальнюються за допомогою відповідного порядку. В економічній літературі та практиці діяльності консалтингових фірм і коучингових агенцій розроблено низку програм, згідно з якими повинен здійснюватись менторинг. Їх слід ретельно розглянути.

На думку Белоусова М., менторинг на підприємстві слід здійснювати у такому порядку: діагностика проблеми, формування плану роботи; спостереження за роботою менті; робота у співпраці; самостійна діяльність менті; професійне обговорення результатів та забезпечення зворотного зв'язку [13]. При цьому вкажемо на загальний характер виділених дослідником етапів. Ним не приділено уваги питанням методичного та нормативного забезпечення процесу менторингу, який може полягати в необхідності розроблення та передачі навчальних матеріалів тощо.

Зазначені аспекти узгоджуються у програмі менторингу, управління якою теж можна розбити на низку етапів:

- ✦ формування програми (визначення цілей, виявлення критеріїв обрання ментора та оцінювання програми, формування системи мотиваційних заходів, вибір формату менторингових сесій);
- ✦ управління програмою (призначення керівників, розробка системи комунікації та контролювання, стратегії розвитку персоналу);
- ✦ виконання програми (вибір менторів та менті, проведення менторингових сесій, моніторинг тощо);
- ✦ оцінка програми [14].

У даному випадку доцільніше було б розглянути процес управління програмою менторингу з позицій функціонального підходу, адже від формування програми менторингової діяльності, що передбачає планування, автор пропонує переходити до управління нею. Як відомо, управління програмою менторингової діяльності як конкретна функція менеджменту реалізується через загальні функції (планування,

організування, мотивування, контролювання та регулювання), що передбачатиме дублювання процесів планування на першому та другому етапах тощо. Крім того, процеси економічного оцінювання передбачені при реалізації кожної із загальних функцій та не є завершальною стадією процесу управління, як це рекомендовано в [14].

Фролова С. В., Базарнова Н. Д., Горячева Н. А. [15] пропонують різні етапи менторингу, залежно від застосовуваної на підприємстві моделі: рефлексивної чи моделі «зустрічі у п'ятницю». Згідно з першою (рефлексивною моделлю) менторинг здійснюється в такому порядку:

1. Навчання наставників. Фаза включає розвиток компетенцій щодо здійснення менторських сесій, реалізації основних фаз наставництва, підходів до взаємодії з менті на підприємстві; проектування плану розвитку ментора, в якому наставництво є його невід'ємною частиною. Важливим завданням на цій фазі є створення умов для розвитку стійкої мотивації ментора.

2. Супровід та підтримка менті – передбачає діагностику криз і бар'єрів у професійній сфері діяльності менті, допомогу в подоланні існуючих криз, складання плану розвитку менті.

3. Зворотний зв'язок як процес, що передбачає оцінку ефективності менторських сесій менторів та рефлексії менті.

Модель передбачає щомісячні зустрічі менторської пари особисто або в режимі онлайн протягом двох років.

Модель «зустрічі у п'ятницю» містить такі етапи: знайомство з професійними функціями в практичній діяльності, здійснюваної спільно з наставником; демонстрація професійного стилю і лідерства як створення передумов для розвитку професійних і лідерських якостей у менті; бесіда «питання-відповідь». Модель передбачає щотижневі традиційні зустрічі наставника і менті тривалістю 1,5–2 години [15].

Наведені моделі можуть бути застосовані у практиці діяльності підприємств в умовах інноваційного розвитку. Проте для забезпечення результативності другої моделі («зустрічі у п'ятницю») слід також проводити навчання менторів, що передбачене першою рефлексивною моделлю.

Консалтингова компанія «Турана» пропонує такі етапи процесу менторингу: складання плану менторингу (формування переліку питань і завдань, які необхідно виконати); передача менті теоретичних знань і методичних матеріалів за тематикою; опрацювання менті практичних навиків; систематичний контроль і надання зворотного зв'язку з боку ментора; коригування дій менті; окреслення зон компетентності, які потребують додаткового розвитку; закріплення отриманих ефектів [16].

Міжнародний центр професійного коучингу ICP пропонує різні етапи менторингової діяльності

залежно від виду менторингу, який застосовується на підприємстві. Індивідуальний менторинг передбачає реалізацію таких етапів:

- ✦ погодження розкладу занять між ментором і менті;
- ✦ проведення занять у форматі онлайн (Skype);
- ✦ укладення на початку зустрічі контракту між ментором та менті, у якому зазначаються питання, на які менті хоче отримати відповіді, 2-3 компетенції менті, що повинні бути набуті;
- ✦ зворотний зв'язок ментора за заявленими компетенціями;
- ✦ підбиття підсумків індивідуального менторингу.

Для групового менторингу передбачено інші етапи реалізації:

- ✦ встановлення розкладу групових занять центром;
- ✦ проведення занять на майданчику zoom.us;
- ✦ укладення на початку зустрічі контракту між ментором та групою, у якому зазначаються питання, на які група хоче отримати відповіді, 2-3 компетенції менті, що повинні бути набуті групою;
- ✦ зворотний зв'язок ментора;
- ✦ зворотний зв'язок групи;
- ✦ підбиття підсумків менторингу [17].

Уданому контексті вважаємо за доцільне диференціювати етапи менторингової діяльності залежно від її видів. Проте за умови застосування більше, ніж двох видів менторингу на підприємстві (існує також формальний і неформальний, прямий та зворотний, швидкий, тіньовий, каскадний менторинг тощо), процес його реалізації виявиться складним і трудомістким, оскільки для кожного з видів менторингу існуватиме свій порядок реалізації.

Академією «Росатом» сформовано річний цикл менторингу, який складається із п'яти послідовних етапів:

- ✦ визначення учасників програми менторингу, що полягає у виявленні менторів і менті;
- ✦ формування пар менторингової діяльності (ментора та менті);
- ✦ установча зустріч, яка проводиться із використанням методичних матеріалів (посібника менторингу, розроблених шаблонів тощо);
- ✦ робота із ментором, менторській сесії;
- ✦ зустріч з приводу підбиття підсумків, яка передбачає обговорення та оцінювання досягнутих результатів;
- ✦ зворотний зв'язок та коригування напрямів менторингової діяльності [18].

Ретельне вивчення цих етапів довело те, що зворотний зв'язок носить фрагментарний характер і встановлюється лише на останньому етапі під час підбиття підсумків менторингу. Оскільки проведення

менторингу має на меті встановлення сприятливого середовища наставницької діяльності, встановлення тісного контакту між ментором та менті, слід забезпечувати зворотний зв'язок протягом усього процесу менторингової діяльності, особливо під час проведення менторських сесій.

Зважаючи на різноманітність підходів до реалізації процесу менторингу на підприємстві, наявність переваг і недоліків при їх застосуванні та необхідність урахування умов інноваційного розвитку при впровадженні менторингової діяльності на підприємствах, слід розвинути порядок реалізації процесу менторингу, передбачивши при цьому відповідну послідовність етапів.

Мета та завдання статті полягають у тому, що відповідно до поставленої проблеми слід дослідити існуючі моделі менторингової діяльності та розвинути їх з урахуванням умов інноваційного розвитку підприємств.

Аналізування останніх досліджень та публікацій за проблемою та практики менторингової діяльності консалтингових фірм довело таке. Використовувані послідовності реалізації етапів менторингової діяльності містять певні недоліки:

1. Відсутність підготовчого етапу, який пов'язаний із необхідністю складання програми менторингу, вибору ментора, системи мотиваційних заходів тощо.

2. Залежність етапів менторингової діяльності від застосовуваного виду чи моделі менторингу, що виключає можливість використання універсального порядку його реалізації.

3. Обмеження контрактного характеру. Перед тим, як реалізувати процес менторингу, слід передбачити передачу знань, що може бути реалізовано шляхом підготовки не лише контрактів, а і відповідних методичних матеріалів.

4. Фрагментарний характер зворотного зв'язку, який полягає в забезпеченні можливості контролювати на коригувати хід менторингової діяльності здебільшого на її завершальному етапі при плануванні подальших менторських сесій, що не сприяє забезпеченню системності менторингу.

Для їх усунення пропонуємо порядок менторингової діяльності на підприємствах в умовах інноваційного розвитку, що містить такі етапи: підготовчий, етап реалізації і завершальний (рис. 1).

На підготовчому етапі забезпечуються всі необхідні передумови менторингової діяльності: визна-

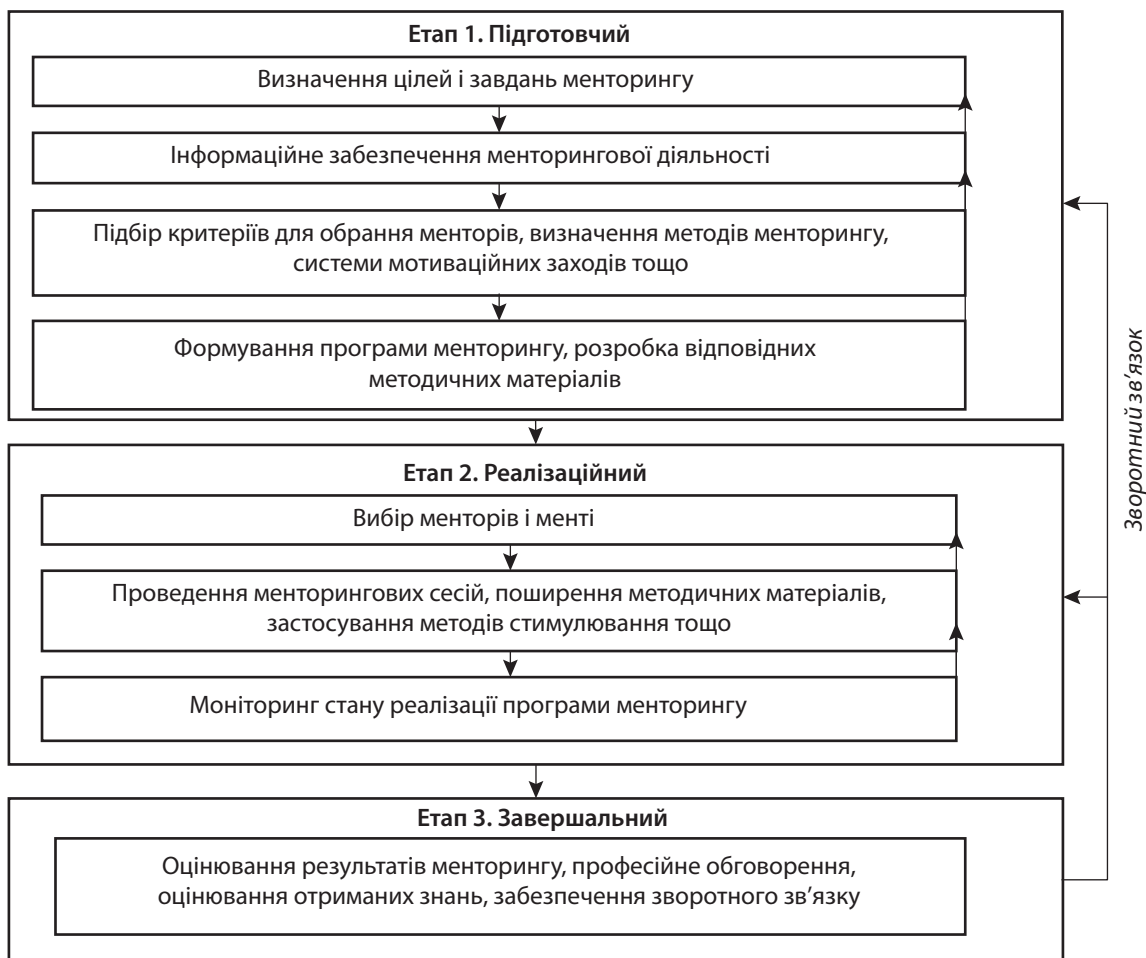


Рис. 1. Етапи менторингової діяльності на підприємствах в умовах інноваційного розвитку

чаються цілі та завдання менторингу, здійснюється його інформаційне забезпечення, відбувається підбір критеріїв для менторів, укладається програма менторингу тощо.

Реалізаційний етап пов'язаний із реалізацією менторингових сесій, використанням системи мотиваційних заходів, набуттям менті бажаних компетенцій, стимулюванням ментора тощо.

Завершальний етап передбачає оцінювання результатів менторингу, закріплення отриманих знань та їх практичне застосування, професійне обговорення результатів тощо.

Усі рекомендовані етапи пов'язані каналами зворотного зв'язку, який стає системним, структурованим і логічно завершеним. У результаті виникає можливість коригування перебігу менторингу (зокрема, під час реалізації кожного із етапів), що має на меті підвищення його ефективності.

ВИСНОВКИ

Менторингову діяльність слід розглядати як систему взаємовідносин, у якій одна людина (ментор) забезпечує підтримку нових знань, розвитку і прогресу іншої людини (ученика, менті). Вона поширена у педагогічній діяльності, сфері освіти, державному управлінні. Проте як метод персоналізованого навчання менторингова діяльність може бути застосована також на підприємствах. В умовах інноваційного розвитку це забезпечить стимулювання творчої активності інноваторів, розвиток їх професійних умінь, набуття нових знань тощо.

Для досягнення окреслених цілей слід дотримуватися відповідного порядку менторингової діяльності, який повинен містити програму менторингової діяльності, відповідати обраному методу менторингу, передбачати підготовчі роботи та зворотні зв'язки. Виходячи з цього порядок менторингової діяльності на підприємствах в умовах інноваційного розвитку має складатися з трьох етапів: підготовчого, етапу реалізації та завершального. На підготовчому етапі забезпечуються всі необхідні передумови менторингової діяльності; реалізаційний етап пов'язаний із виконанням менторингових сесій, використанням системи мотиваційних заходів, набуттям менті бажаних компетенцій, стимулюванням ментора тощо; завершальний етап передбачає оцінювання результатів менторингу, закріплення отриманих знань та їх практичне застосування тощо. Усі рекомендовані етапи пов'язані каналами зворотного зв'язку. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Прицкер А. И. Путешествие в менторинг. Руководство по раскрытию внутренних ресурсов. СПб. : Филінь, 2016. 144 с.

2. Кузнецова О. Ю. Модернізація організації педагогічної освіти у Великій Британії у другій половині ХХ ст. *Наукові записки кафедри педагогіки*. 2014. Вип. 34. С. 150–160.

3. Семенов О. М. Наставництво в науці і освіті дорослих. *Наукові записки [Кіровоградського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка]*. Серія «Педагогічні науки». 2017. Вип. 152. С. 46–51.

4. Холод І. В. Моделі педагогічної підтримки обдарованої студентської молоді у Сполученому Королівстві Великобританії та Північній Ірландії. *Вища освіта України*. 2011. № 3 (2). Т. 1. С. 624–629.

5. Алюшина Н. О. Інститут компетентнісного наставництва – один із пріоритетів державної кадрової політики. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2014. № 4. С. 56–64.

6. Бойченко М. А. Менторство як форма підтримки обдарованих і талановитих в країнах ЄС та США. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2014. № 7. С. 3–9.

7. Леу С. О. Особливості індивідуального професійного навчання кваліфікованих робітників на виробництві. *Модернізація професійної освіти і навчання: проблеми, пошуки та перспективи*. 2014. Вип. 5. С. 164–175.

8. Нордберг Л. В., Ладыец Н. С. Менторинг як соціальна система властних отношеній. *Вестник Удмуртского университета. Серия 3. Философия. Социология. Психология. Педагогика*. 2008. Вип. 1. С. 51–58.

9. Брусенко Н. В. Розробка програми менторингу на підприємстві: основні складові. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Серія «Економічні науки». 2014. Вип. 1. С. 195–202.

10. Морозова М. Е. Наставництво як процес формування особистості молодого спеціаліста. *Вісник УМО. Серія «Економіка та управління: історія, реалії та перспективи»*. 2016. № 1. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/Morozova.pdf

11. Сундукова Т. О., Ванькина Г. В. Менторинг, эдвайзинг и консультирование как инновационные образовательные технологии // *Инновации в образовательном пространстве: опыт, проблемы, перспективы: сб. науч. ст.* 2016. 217 с.

12. Наукова та інноваційна діяльність в Україні : стат. зб. Київ: Держкомстат, 2017. 178 с. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/09/zb_nauka_2017.pdf

13. Белоусов М. Менторы от информационных технологий. *Бизнес-журнал*. 2013. № 04. С. 15–16.

14. Брусенко Н. В. Розробка програми менторингу на підприємстві: основні складові. *Економіка та управління підприємством*. 2014. Вип. 1. С. 195–202.

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

16. Офіційний сайт консалтингової компанії «Турана». URL: <http://turana.com.ua/mentoring>

17. Офіційний сайт Міжнародного центру професійного коучингу ICP. URL: <http://icpcentre.com/razvitie-kouchej/mentoring>

18. Офіційний сайт академії «Росатом». URL: <http://www.rosatom-academy.ru/media/poleznye-materiali/posobie-mentora/>

REFERENCES

Aliushyna, N. O. "Instytut kompetentnisnogo nastavnytstva – odyń iz priorytetiv derzhavnoi kadrovoi polityky" [The Institute of Competency Mentoring is one of the priorities of

the state personnel policy]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*, no. 4 (2014): 56-64.

Belousov, M. "Mentory ot informatsionnykh tekhnologiy" [Mentors from information technology]. *Biznes-zhurnal*, no. 04 (2013): 15-16.

Boichenko, M. A. "Mentorstvo yak forma pidtrymky obdarovanykh i talanovytykh v krainakh YeS ta SShA" [Mentoring is a form of gifted and talented support in the EU and US]. *Pedahohichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsiini tekhnolohii*, no. 7 (2014): 3-9.

Brusenko, N. V. "Rozrobka prohramy mentorynhu na pidpriemstvi: osnovni skladovi" [Development of the program of mentoring in the enterprise: the main components]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Seriia «Economichni nauky»*, no. 1 (2014): 195-202.

Brusenko, N. V. "Rozrobka prohramy mentorynhu na pidpriemstvi: osnovni skladovi" [Development of the program of mentoring in the enterprise: the main components]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvom*, no. 1 (2014): 195-202.

Frolova, S. V., Bazarnova, N. D., and Goryacheva, N. A. "Korporativnyy mentoring kak instrument professionalnogo rosta molodogo spetsialista" [Corporate mentoring as a tool for professional growth of a young specialist]. *Gosudarstvennyy sovetnik*, no. 4 (2017): 45-49.

Kholod, I. V. "Modeli pedahohichnoi pidtrymky obdarovanoi studentskoi molodi u Spoluchenomu Korolivstvi Velykobrytanii ta Pivnichnoi Irlandii" [Models of Pedagogical Support for Gifted Students in the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland]. *Vyshcha osvita Ukrainy*, vol. 1, no. 3 (2) (2011): 624-629.

Kuznetsova, O. Yu. "Modernizatsiia orhanizatsii pedahohichnoi osviti u Velykii Brytanii u druhii polovyni XX st." [Modernization of the organization of pedagogical education in the UK in the second half of the twentieth century]. *Naukovi zapysky kafedry pedahohiky*, no. 34 (2014): 150-160.

Leu, S. O. "Osoblyvosti indyvidualnogo profesiinoho navchannia kvalifikovanykh robotnykiv na vyrobnytstvi" [Fea-

tures of individual professional training of skilled workers in the production]. *Modernizatsiia profesiinoy osvity i navchannia: problemy, poshuky ta perspektyvy*, no. 5 (2014): 164-175.

Morozova, M. E. "Nastavnytstvo yak protses formuvannia osobystosti molodoho spetsialista" [Mentoring as a process of forming the personality of a young specialist]. *Visnyk UMO. Seriia «Ekonomika ta upravlinnia: istoriia, realii ta perspektyvy»*. 2016. http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/Morozova.pdf

"Naukova ta innovatsiina diialnist v Ukraini" [Scientific and innovative activity in Ukraine]. http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/09/zb_nauka_2017.pdf

Nordberg, L. V., and Ladyzhets, N. S. "Mentoring kak sotsialnaya sistema vlastnykh otnosheniy" [Mentoring as a social system of power relations]. *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya 3. Filosofiya. Sotsiologiya. Psikhologiya. Pedagogika*, no. 1 (2008): 51-58.

Ofitsiyni sait akademii «Rosatom». <http://www.rosatom-academy.ru/media/poleznye-materiali/posobie-mentora/>

Ofitsiyni sait konsaltnyhovoi kompanii «Turana». <http://turana.com.ua/mentoring>

Ofitsiyni sait Mizhnarodnogo tsentru profesiinoho kouchynhu ICP. <http://icpcentre.com/razvitie-kouchej/mentoring>

Pritsker, A. I. *Puteshestviye v mentoring. Rukovodstvo po raskrytiyu vnutrennikh resursov* [Journey to Mentoring. Guide to the disclosure of internal resources]. St. Petersburg: Filin, 2016.

Semenoh, O. M. "Nastavnytstvo v nauksi i osviti doroslykh" [Mentoring in the science and education of adults]. *Naukovi zapysky [Kirovohradskoho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu imeni Volodymyra Vynnychenka. Seriia «Pedahohichni nauky»*, no. 152 (2017): 46-51.

Sundukova, T. O., and Vanykina, G. V. "Mentoring, edvayzing i konsultirovaniye kak innovatsionnyye obrazovatelnyye tekhnologii" [Mentoring, advising and consulting as innovative educational technologies]. *Innovatsii v obrazovatelnom prostanstve: opyt, problemy, perspektivy* (2016).