

УДК 331.08.005.96

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-23>

Ліпич Л.Г.

доктор економічних наук, професор,  
Луцький національний технічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>

Кушнір М.А.

кандидат економічних наук, доцент,  
Український католицький університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4441-4278>

Lipych Liubov

Lutsk National Technical University

Kushnir Myroslava

Ukrainian Catholic University

## МЕНТОРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

Мета статті полягає в розкритті можливостей менторства та особливостей моделей розвитку професійних можливостей працівників підприємства. Встановлено, що менторству притаманні такі основні функції: надання психосоціальної підтримки та пропонування кар'єрної або професійної підтримки. Доведено, що менторство є ефективним, коли наставники та підопічні довіряють один одному, діляться досягненнями та невдачами та щиро взаємодіють один з одним. Стабільність роботи, впевненість менті у собі й розуміння подальших кроків – критерій успішності програми наставництва. Окреслено особливості ідентифікації ефективності менторства з початком війни в Україні. Ідентифіковано ризики впровадження менторства та можливі перешкоди. Обґрунтовано, що до основних моделей поведінки менті та наставників, які приносять ефект відносять: індивідуальне менторство (один на один), групове менторство, взаємне менторство, менторство онлайн; реверсне менторство, менторство на основі компетенцій.

**Ключові слова:** моделі поведінки менторів, функції наставницьких відносин, ефективність менторства, критерій успішності менторства, мета менторства, завдання менторства.

## MENTORING AS A TOOL FOR DEVELOPING PROFESSIONAL OPPORTUNITIES FOR COMPANY EMPLOYEES

The aim of the article is to unveil the potential of mentorship and the specifics of models for developing the professional capabilities of enterprise employees. Mentorship is a method of leveraging the potential of experienced employees who have accumulated a wealth of knowledge and experience, embodying values and attitudes crucial for the enterprise. It has been established that mentorship inherently includes the following primary functions: providing psychosocial support and offering career or professional support, which encompasses tasks related to developing the enterprise's potential. It is proven that mentorship is effective when mentors and mentees trust each other, share their achievements and failures, and interact sincerely. Stability in work, the mentee's self-confidence, and understanding of future steps are criteria for the success of a mentorship program. The article outlines the features of identifying the effectiveness of mentorship with the onset of the war in Ukraine. A significant portion of current mentorship focuses on stabilizing the enterprise's operations and providing psychological support to employees. Effectiveness is determined by the mentee's ability to move forward. The risks associated with implementing mentorship include the possibility of deteriorating interpersonal relationships due to feelings of unfairness among mentees; creating a sense of threat in the mentor; who fears that the mentor-mentee relationship undermines their authority; and the potential for perpetuating unacceptable elements of the enterprise's organizational culture. Possible obstacles to implementing mentorship in an enterprise may include a mentor's unwillingness to share knowledge; generational misunderstandings; low awareness of the mentorship concept; and an inability to transfer knowledge effectively. It is substantiated that the main models of behavior for mentees and mentors that yield results include individual mentorship (one-on-one), group mentorship, reciprocal mentorship, online mentorship, reverse mentorship, and competency-based mentorship. The article presents the advantages, disadvantages, and potential uses of each model. Each of these models can be adapted to the specific needs of the enterprise or individual mentees. The choice of mentorship model depends on the goals, resources, and context of the interaction.

**Keywords:** models of mentors' behavior, functions of mentoring relationships, effectiveness of mentoring, success criterion of mentoring, goal of mentoring, tasks of mentoring.

**JEL classification:** J24, L25, M12, M53

**Постановка проблеми.** Відоме століттями менторство (наставництво), тобто відносини майстер-учень, є свідомим методом управління розвитком і кар'єрою працівників. Мета менторства – розвиток потенціалу того, кого навчають (менті) і підготовка його до про-

фесійних та/або особистих викликів. Наставництво успішно використовується в різних середовищах: бізнесі, державному управлінні, неурядових організаціях, освіті тощо. Це результативно на етапі прийому нових працівників, просуванні по службі, відкритті бізнесу в

новій сфері, як підтримка програм розвитку талантів або вирівнювання професійних можливостей дискримінованих груп.

Менторство – це спосіб використання потенціалу досвідчених працівників, які нагромадили капітал знань і досвіду, є носіями цінностей і бажаних установок, важливих для підприємства, тому вони можуть виступати в якості провідників для молодого покоління працівників. Переваги від впровадження програм менторства отримують усі залучені сторони: долучення до групи наставників – форма відзнаки та професійної оцінки; менті отримують допомогу в досягненні професійної та особистої зрілості, підприємство отримує більшу кількість працівників, які перейняли унікальне ноу-хау організації, а також відповідні установки і цінності, що відповідають баченню та місії компанії.

Цілі менторства полягають не лише у визначенні управлінського потенціалу адепта, покращенні управлінських компетенцій, допомозі в просуванні кар'єри, а й у покращенні внутрішньої комунікації, підвищенні мотивації та ідентифікації з організацією.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Нині нагромаджено пласт наукової та фахової літератури, в якій аналізують терміносистеми менторства (Harvey B. [1], Scandura T.A. [2], Clutterbuck D. [4], Yakobi M. [5], Crisp G. [6], Cruz K. [6], Kram K. [7], McGee E.O. [8], Морозова М.Е. [10], Hobson A.J. [11], Ashby P. [11], Malderez E. [11], Peter D. [11], Ferrazzi K. [12], Дорошкевич К.О. [13], Вороновська М.М. [13], Салата І.З. [13], Megginson D. [14], Clutterbuck D. [14], Garvey B. [14], Stokes P. [14], Garrett-Harris R. [14], Ліпич Л.Г., Ansoff I. [15], Kipley D. [15], Lewis A. [15], Helm-Stevens R. [15], Ansoff P. [15], Тапасов Д.К. [16], Blake-Bird S. [17], Bain M.L. [17], Crosby F.J. [17], Muller K.B. [17], Брунсма Д.Л. [18], Embrick D.G. [18], Shin J.H. [18] та інші). Втім, українські науковці ще недостатньо з'ясували особливе значення цього феномену та особливості моделей його застосування, що потребує більш предметного вивчення цієї проблеми.

**Мета статті** – розкриття можливостей менторства то особливостей його моделей в розвитку професійних можливостей працівників підприємства.

**Виклад основних результатів дослідження.** Слово «менторство» походить з грецької міфології, перше зафіксоване використання слова «ментор» зустрічається в «Одіссеї» Гомера. Ментор був другом Одіссея, який піклувався про його дружину Пенелопу та сина Телемаха під час Троянської війни та довгого повернення Одіссея додому. Богиня Афіна, підтримуючи Телемаха в пошуках його зниклого батька, часто приймала образ наставниці та була мудрим радником, охоронцем і вчителем [1]. Менторські відносини, як і будь-які інші стосунки, мають хороші та погані моменти, а також хороші та погані результати, а досвід менторства може варіюватися від ефективного до дисфункціонального [2]. Наставництво передбачає як переваги, так і витрати для тих, хто бере в ньому участь.

Сучасне менторство започатковано практикою наставництва на робочому місці. Промислова революція створила попит на величезну кількість компетентних працівників, що унеможливило індивідуальний підхід до кожного з них.

Все більше сучасних компаній використовують відомі століттями стосунки «майстер-учень» і включа-

ють своїх працівників у програми менторства. Найчастіше вони призначені для:

- випускників професійно-технічних закладів, які починають свою професійну роботу, з низькою формальною кваліфікацією, але мають високий інтелект, амбіції та бажанням вчитися;
- працівників, що демонструють управлінські таланти.

В Україні виокремлено ще одну групу – демобілізовані. За даними інформаційного агентства «Інтерфакс Україна», з початком повномасштабної війни 24 лютого 2022 року та активізації військових дій на всій території України прогнозується збільшення кількості мобілізованих в чотири рази, з 1,2 млн до 5 млн осіб [3]. Їхня реінтеграція потребуватиме більше часу та різних підходів, зокрема впровадження на підприємствах програм менторства, складовою якою буде адаптація до цивільного життя. Завдання менторів щодо цієї групи менті полягає в тому, щоб надати їм знання та навички, найважливіші елементи організаційної культури а також психологічну підтримку.

На думку Девіда Клаттербака, зростання інтересу до менторства в останні десятиліття відбулося завдяки формалізації процесу: «Замість того, щоб дозволити цьому відбуватися спонтанно, американські компанії вирішили надати менторству формальну підтримку, створюючи структури, забезпечуючи найталановитіших працівників допомогою та турботою. Через деякий час інші працівників також отримують допомогу ментора. Це усуває нерівність у можливостях працевлаштування. Згодом ця ідея також знайшла застосування в інших структурах місцевого управління, а також у багатьох сферах діяльності яких, не пов'язана з бізнесом» [4].

В даний час менторство використовується в багатьох професійних програмах, зокрема для:

- вирівнювання професійних можливостей для груп, які раніше зазнавали дискримінації через середовище походження, вік, стать;
- для топ-менеджерів;
- для допомоги жінкам, які повернулися на роботу після декретної відпустки;
- для допомоги вийти на пенсію без стресу;
- для розвитку таланту;
- для осіб, які планують відкрити бізнес;
- для адаптації до мирного життя.

Існує чимало точок зору щодо визначення поняття «менторство». У 1991 році в огляді літератури щодо наставництва було ідентифіковано 15 різних визначень та три спільні риси[5]:

- менторські відносини направлені на допомогу особистості розвиватися та досягати цілей;
- досвідчений ментор може сформувати рольову модель і надати психосоціальну підтримку;
- менторські відносини є особистісними та взаємними, наставництво онлайн створює можливості для побудови віртуальних стосунків.

До наступного огляду літератури, опублікованого в 2007, дослідники створили ще понад 50 визначень наставництва [6]. Нині їх ще більше.

Хоча визначення менторства відрізняються, вони, як правило, стосуються основних функцій наставницьких відносин. Кеті Е. Крам визначив дві основні функції наставництва: надання психосоціальної

підтримки, яка включає рольову модель, і пропонування кар'єрної або професійної підтримки, яка включає виконання завдань з розвитку навичок [7].

За останні два десятиліття зміна парадигми призвела до переосмислення наставницьких відносин. Згідно з новою концепцією, ефективне менторство вимагає передачі комплексу навичок, яким можна навчити, відпрацювати та опанувати, і це приносить вимірні переваги підопічним і наставникам. Менторські відносини нині розглядаються як процеси співпраці, в яких менті та ментори беруть участь у взаємній і динамічній діяльності, такій як планування, робота, рефлексія, опитування та вирішення проблем [8].

З еволюцією практики наставництва та наукових досліджень термін «менторство» змістив фокус з односпрямованої діяльності наставників до наставницьких відносин, які базуються на використанні багатьох підходів, структур і контекстів. Менторство включає як інтенсивні, тривалі, взаємні стосунки, які формуються між одним наставником і одним підопічним, так і групові. Тобто, менторство – це професійний робочий альянс, у якому люди протягом тривалого часу працюють разом, щоб підтримувати особистий професійний ріст, розвиток і успіх партнерів шляхом надання кар'єрної та психосоціальної підтримки [9]. Тлумачний словник української мови поняття «наставник» трактує, як «той, хто дає поради, навчає; радник, консультант; наглядач», а «наставляти» – «даючи поради, навчати чогось; наводити, направляти, націлювати тощо у потрібному напрямку, скеровувати» [10].

Суть процесу менторства полягає у створенні простору, сприятливого для рефлексії розвитку професійної кар'єри, особистісного розвитку, управління відносинами та ситуаціями – як поточними, так і майбутніми.

На основі наукових досліджень нами зроблено спробу визначити сутність менторства:

- це метод підтримки розвитку, метою якого є розвиток потенціалу підопічного і підготовка його до майбутніх професійних та/або особистих викликів. Розвиток відбувається, серед іншого, через розширення самосвідомості, особисті відкриття, залучення знань і досвіду ментора;

- основою менторства є відносини «учитель-учень», засновані на взаємній прихильності, повазі та розумінні. Важливою умовою успіху у взаємних стосунках є атмосфера довіри та безпеки;

- ментори – це особи, які мають знання та досвід, визнані та готові поділитися своїми компетенціями, не лякаючись втратити ноу-хау та можливу конкурентоспроможність;

- ментор найчастіше старший за свого підопічного (хоча бувають ситуації ефективного наставництва однолітків або так званого зворотного менторства, коли молодші працівники стають наставниками старших, наприклад, у питаннях, пов'язаних із сучасними технологіями) [11];

- вік і успіхи в особистому та професійному житті не є достатньою умовою для ролі наставника, повинна бути спеціальна підготовка та відповідні задатки виконувати роль наставника;

- менторство – це діяльність, яка здійснюється на добровільних засадах;

- менторство може бути формальним (із заздалегідь визначеною програмою, налагодженими відноси-

нами між наставником і підопічним, зосередженими на досягненні цілей, що відповідають цілям компанії та підлягають оцінці з боку підприємства) або неформальним (відносини розвиваються природно, без втручання з боку організації) [12];

- менторство має тривалий період дії (два, три роки і довше), підопічний визначає свої короткострокові та довгострокові цілі (хоча реалізуються й більш короткі програми, наприклад, кілька місяців) [13];

- менторство, незалежно від форми реалізації та тривалості, в першу чергу, покликано привести до бажаних змін;

- менторство орієнтоване на конкретну бізнес-ціль, пов'язану зі стратегічними цілями підприємства та його унікальною культурою, сприяє сприйняттю відповідних установок, цінностей і формуванню поведінки, що відповідає баченню та місії організації;

- це індивідуальний процес, кожен процес менторства відрізняється: метою, обсягом, наповненням, стилем спілкування та інструментами, що використовуються;

- вважається, що менторство краще функціонує, коли ментором є особа, щонайменше на два рівні вища в організаційній ієрархії (але за межами прямої лінії підпорядкування). Нелінійний характер дозволяє уникнути проблем, пов'язаних з ієрархією та конфліктом інтересів серед лінійних керівників, які є наставниками [14];

- менторство є важливим елементом стратегії управління знаннями. Воно допомагає посилити процес передачі знань між поколіннями, завдяки чому підприємство уникає ситуації втрати знань (які можуть «піти», коли працівник виходить на пенсію). Це особливо важливе для отримання неявних знань, які знаходяться в свідомості працівників;

- менторство вписується в загальні цілі управління кар'єрою (задоволення потреб організації щодо наступності на керівних посадах, працевлаштування перспективних працівників і передачі їм відповідної підготовки та досвіду, які допоможуть їм виконувати свої обов'язки, забезпечення працівників з відповідними нахилами підтримкою, яка їм потрібна, щоб використати свої схильності та зробити кар'єру, яка відповідатиме їхнім талантам і прагненням [15];

- менторство належить до діяльності з розвитку талантів [16];

- менторство приносить користь усім залученим сторонам.

Менторство є ефективним, коли наставники та підопічні довіряють один одному, діляться досягненнями та невдачами та щиро взаємодіють один з одним [17]. Деякі дослідники називають цей атрибут менторства міжособистісним комфортом або здатністю говорити вільно та висловлювати свої думки без наслідків. Міжособистісний комфорт передбачає надання та отримання психосоціальної та кар'єрної (професійної та мережевої) підтримки [18]. Стабільність роботи, впевненість менті у собі й розуміння подальших кроків - критерій успішності програми наставництва.

З початком війни в Україні показники ефективності менторства дещо змінилися. Ментори змушені виступати психологічною опорою для менті, команд, підприємств. Велика частина навчання нині стосується стабілізації роботи підприємства та психологічної

підтримки працівників. Ефективність визначається здатністю менті рухатися вперед.

Крім безсумнівних переваг, менторство несе певні ризики, які слід враховувати, приймаючи рішення про його впровадження. До таких ризиків слід віднести:

- можливість погіршення міжособистісних відносин через відчуття несправедливості серед працівників, які не охоплені програмою;

- створення відчуття загрози у безпосереднього керівника, який може побоюватися, що відносини між наставником і підопічним загрожують його авторитету;

- можливість повторення неприйнятних елементів організаційної культури підприємства, закріплення стереотипів шляхом наслідування працівника перевірених методів поведінки, наданих ментором.

Невдачі можуть бути результатом відсутності належної підтримки програми менторства або чинниками, що є результатом міжособистісних відносин чи проблемами організаційного характеру. Серед можливих перешкод для впровадження наставництва на підприємстві можуть бути:

- небажання ментора ділитися знаннями;
- відсутність розуміння між різними поколіннями;
- низька усвідомленість ідеї менторства;
- невміння передавати знання.

Незважаючи на різноманітність менторських відносин, існують основні моделі поведінки менті та наставників, які, зазвичай, приносять ефект незалежно від того, чи вони формальні чи неформальні. Це ідентифікація очікувань, взаєморозуміння, підтримання відкритого спілкування та сприйняття завдань ментора. Залежно від цілей, контексту та учасників процесу можна виокремити такі основні моделі менторства:

1. Індивідуальне менторство (один на один) [13]:

- особливості: ментор та менті працюють індивідуально. Ментор надає поради, підтримку та знання.

- переваги: індивідуальний підхід, глибокі стосунки, можливість отримати конкретні поради.

- недоліки: обмежена кількість менті, залежність від особистого контакту.

2. Групове менторство [9; 13]:

- особливості: один ментор працює з групою менті.
- переваги: можливість обміну досвідом серед менті, зниження навантаження на ментора.

- недоліки: менша увага до кожного менті, необхідність управління групою динамікою.

3. Взаємне менторство :

- особливості: колеги або люди з схожим рівнем досвіду підтримують один одного.

- переваги: взаємна підтримка, спільне навчання, розвиток лідерських навичок.

- недоліки: можливий брак досвіду у обох сторін.

4. Менторство онлайн:

- особливості: менторство через електронні засоби зв'язку (електронна пошта, відеоконференції тощо).

- переваги: гнучкість, можливість працювати з менторами з різних географічних регіонів.

- недоліки: брак особистого контакту, технічні проблеми.

5. Реверсне менторство [11]:

- особливості: молодші або менш досвідчені працівники навчають старших чи більш досвідчених колег.

- переваги: підтримка обміну між поколіннями знаннями, взаємне збагачення.

- недоліки: можливий опір старших працівників.

6. Менторство на основі компетенцій [15; 19]:

- особливості: фокус на розвиток конкретних навичок чи компетенцій.

- переваги: чітко визначені цілі, можливість швидкого розвитку в конкретних областях.

- недоліки: можливий вузький фокус, недостатня увага до загального розвитку.

Кожна з цих моделей може бути адаптована під конкретні потреби підприємства чи індивідуальних менті. Вибір моделі менторства залежить від цілей, ресурсів та контексту взаємодії.

**Висновки.** Менторство стає визнаним методом підтримки розвитку окремих працівників. Його використання в Україні в умовах швидкої ротації кадрів викликаних війною буде зростати. Зростання попиту на менторство породжує збільшення кількості суб'єктів, що пропонують наставницькі послуги, розширюється освітня пропозиція у цій сфері.

Менторство – це інвестиція в розвиток, яка відповідає потребам як молодих, так і досвідчених працівників. Перекваліфікація та розвиток працівників – це також важливий елемент формування відданості та лояльності до підприємства і чинник, що покращує їх моральний дух. Інвестиції в розвиток працівників також виконують мотиваційну функцію – працівники сприймають це як своєрідну відзнаку та сигнал про те, що роботодавець піклується про них. Як наслідок, роботодавець також отримує певні переваги: підвищення продуктивності праці, збільшення залученості працівників до виконання завдань, можливість для працівників приймати все більші виклики, краще розуміння неминучості змін і подолання цих змін, ідентифікація з компанією та її цілями, підвищення морального духу працівників, покращення комунікації, покращення іміджу компанії в середовищі.

У той час, коли повернення на робочі місця мобілізованих та підвищення віку працівників на ринку праці є фактом (цьому сприяють війна, демографічні зміни, більш пізній вік виходу на пенсію, тривала психофізична підготовленість), менторство є способом використання потенціалу досвідчених працівників, які не тільки нагромадили величезні знання та досвід, вони також є «носіями» цінностей і бажаних установок для підприємства. Менторство гарантує, що організаційні знання та унікальне ноу-хау залишаються в компанії. Варто підкреслити, що знання, якими володіють окремі працівники підприємства і які будуть постійно пов'язані з ресурсами знань компанії, є стратегічним ресурсом.

Менторські програми, активізуючи різні вікові групи, також є відповіддю на виклики, пов'язані з управлінням між поколіннями. Інтеграція та розвиток психосоціальних навичок допомагають зруйнувати бар'єри та упередження між молодшими та старшими працівниками, а також відкривають можливості для створення внутрішньої системи освіти. Це може стати відправною точкою для корисних змін в організації шляхом побудови кращого взаєморозуміння та творчого використання людського потенціалу.

## Список використаних джерел:

1. Harvey B. The philosophical origins of mentoring: A critical narrative analysis. In: Clutterbuck DA, Kochan FK, Lunsford L, Dominguez N, Haddock-Millar J. Editors. The SAGE Guide to Mentoring. London, UK: SAGE Publications. 2017. P. 688.
2. Scandura T.A. Dysfunctional mentoring relationships and outcomes. *Journal of Management*. 1998. No. 24 (3). P. 449–467.
3. Кількість громадян, на яких спрямована політика Мінветеранів. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/830513.html>
4. Clutterbuck D. Everyone Needs a Mentor: Fostering Talent at Work. 3 rdedn. Chartered Institute of Personnel and Development. London. 2001. P. 158
5. Yakobi M. Mentoring and student success: A review of the literature. *Review of pedagogical research*. 1991. No. 61. P. 505–532.
6. Crisp G., Cruz I. Mentoring college students: A critical review of the literature between 1990 and 2007. *Research in higher education*. 2009. No. 50 (6):525–545.
7. Kram K. Phases of mentoring relationships. *Journal of the Academy of Management*. 1983. No. 26 (4). P. 608–625.
8. McGee E.O. The devaluation of black and Hispanic racial identity. *American Educational Research Journal*. 2016. No. 53 (6). P. 1626–1662.
9. The Science of Effective Mentoring in STEMM. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK552775/>
10. Морозова М.Е. Поліпшення кадрового забезпечення та конкурентоспроможності ті вищого навчального закладу. *Проблеми освіти*. 2015. Вип. 82. С. 52–57.
11. Andrew J. Hobson, Patricia Ashby Angi Malderez, Peter D. Tomlinson Corrigendum to «Mentoring beginning teachers: What we know and what we don't». *Teaching and Teacher Education*. 2013. Vol. 31.
12. Ferrazzi K. Never Eat Alone: And Other Secrets to Success, One Relationship at a Time. Doubleday. 2005. P. 309
13. Дорошкевич К.О., Вороновська М.М., Салата І.З. Застосування менторингу для стимулювання інноваційної діяльності працівників підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Вип. 27(7). С. 70–73. DOI: <https://doi.org/10.15421/40270712>
14. Megginson D., Clutterbuck D., Garvey B., Stokes P. i Garrett-Harris, R. Mentoring w działaniu. Poznań. Rebis. 2008.
15. Ansoff, I., Kipley, D., Lewis, A., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. *Implanting strategic management*. Springer. 2018.
16. Тарасов Д.К. Менторство в іт-сфері. URL: <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/34738472-b650-4ae2-9d6a-b52251aedbe6/content>
17. Blake-Bird S, Bain ML, Crosby FJ, Muller KB. Matching race and gender in mentoring relationships: We keep our eye on the prize. *Journal of Social Issues*. 2011. No. 67 (3). P. 622–643.
18. Brunnsma D.L, Embrick D.G, Shin J.H. Graduate students of color: Race, racism, and mentoring in the white waters of the academy. *Sociology of Race and Ethnicity*. 2017. No. 3 (1). P. 1–13.
19. Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А., Волинець І.Г. Моделі оцінювання ефективності програм розвитку компетентностей працівників. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 2 (22). С. 55–61. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-90-98>

## References:

1. Harvey B. (2017). The philosophical origins of mentoring: A critical narrative analysis. In: Clutterbuck DA, Kochan FK, Lunsford L, Dominguez N, Haddock-Millar J. Editors. The SAGE Guide to Mentoring. London, UK: SAGE Publications.
2. Scandura T. A. (1998). Dysfunctional mentoring relationships and outcomes. *Journal of Management*, no. 24 (3), pp. 449–467.
3. Kilkist hromadian, na yakykh spriamovana polityka Minveteraniv [The number of citizens targeted by the policy of the Ministry of Veterans Affairs]. Available at: <https://interfax.com.ua/news/general/830513.html> .
4. Clutterbuck D. (2001) Everyone Needs a Mentor: Fostering Talent at Work. 3 rdedn. Chartered Institute of Personnel and Development. London.
5. Yakobi M. (1991). Mentoring and student success: A review of the literature. *Review of pedagogical research*, no. 61, pp. 505–532.
6. Crisp G, Cruz I.(2009). Mentoring college students: A critical review of the literature between 1990 and 2007. *Research in higher education*, no. 50 (6):525–545.
7. Kram K. (1983). Phases of mentoring relationships. *Journal of the Academy of Management*, no. 26 (4), pp. 608–625.
8. McGee E.O.(2016). The devaluation of black and Hispanic racial identity. *American Educational Research Journal*, no. 53 (6), pp. 1626–1662.
9. The Science of Effective Mentoring in STEMM. Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK552775/>
10. Morozova M.E. (2015). Polipshennia kadrovoho zabezpechennia ta konkurentospromozhnosti ti vyshchoho navchalnoho zakladu [Improvement of staffing and competitiveness of the higher educational institution]. *Problemy osvity*, vol. 82, pp. 52–57.
11. Andrew J. Hobson, Patricia Ashby Angi Malderez, Peter D.(2013). Tomlinson Corrigendum to «Mentoring beginning teachers: What we know and what we don't». *Teaching and Teacher Education*, vol. 31.
12. Ferrazzi K. (2005). Never Eat Alone: And Other Secrets to Success, One Relationship at a Time. Doubleday.
13. Doroshkevych, K.O., Voronovska, M.M., & Salata, I.Z. (2017). Applying of Mentoring in Stimulation of Innovative [Application of mentoring to stimulate innovative activity of enterprise employees]. *Activity of Enterprise's Staff. Scientific Bulletin of UNFU*, vol. 27(7), pp. 70–73. DOI: <https://doi.org/10.15421/40270712>.
14. Megginson D., Clutterbuck D., Garvey B., Stokes P. i Garrett-Harris R. (2008). Mentoring w działaniu. Poznań. Rebis.
15. Ansoff I., Kipley D., Lewis A., Helm-Stevens R., Ansoff R. (2018). *Implanting strategic management*. Springer.
16. Tarasov D.K. Mentortsvo v IT-sferi. [Mentorship in the IT sphere]. Available at: <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/34738472-b650-4ae2-9d6a-b52251aedbe6/content>.
17. Blake-Bird S., Bain M.L, Crosby F.J., Muller K.B. (2011) Matching race and gender in mentoring relationships: We keep our eye on the prize. *Journal of Social Issues*, no. 67 (3), pp. 622–643.
18. Brunnsma D.L, Embrick D.G, Shin J.H. (2017). Graduate students of color: Race, racism, and mentoring in the white waters of the academy. *Sociology of Race and Ethnicity*, no. 3 (1), pp. 1–13.
19. Lipych L.H., Khilukha O.A., Kushnir M.A., Volynets I.H. (2020). Modeli otsiniuvannia efektyvnosti prohran rozvytku kompetentnostei pratsivnykiv. [Models for evaluating the effectiveness of employee competency development programs]. *Ekonomichniy chasopys Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, no. 2 (22), pp. 55–61. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-90-98>