



Отримано: 03 лютого 2023 р.

Прорецензовано: 06 лютого 2023 р.

Прийнято до друку: 07 лютого 2023 р.

e-mail: kateryna.o.doroshkevych@lpnu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-3966-224X>

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-5506-2829>

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-1702-0775>

DOI: 10.25264/2311-5149-2023-28(56)-25-30

Дорошкевич К. О., Сидорак О. Р., Дзвоник Р. Я. Аналітичний інструментарій менторингової діяльності на підприємствах. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, березень 2023. № 28(56). С. 25–30.

УДК: 658.012.32:658.589

JEL-класифікація: M12; C60

Дорошкевич Катерина Олегівна,

*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Національного університету «Львівська політехніка»*

Сидорак Орест Романович,

*здобувач освіти третього рівня кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Національного університету «Львівська політехніка»*

Дзвоник Роман Ярославович,

*здобувач освіти третього рівня кафедри економіки підприємства та інвестицій
Національного університету «Львівська політехніка»*

АНАЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ МЕНТОРИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті вивчено теоретичні основи менторингу як системи взаємовідносин, у якій одна людина (ментор) забезпечує підтримку нових знань, розвитку і прогресу іншої людини (учня, менті). Проведено дослідження результатів практичного впровадження менторингових систем на підприємствах (переваг та недоліків), вивчено і узагальнено використаний аналітичний інструментарій його забезпечення. З метою підвищення результативності менторингової діяльності при реалізації аналітичної роботи рекомендовано використання методів оцінювання персоналу: метод 365 градусів, метод Хея, бально-факторну оцінку, асесмент-центр. У статті здійснено аналізування рекомендованих методів.

Ключові слова: менторинг, аналізування, інструментарій, підприємства.

Kateryna Dorohkevych,

*Candidate of Economic Sciences (PhD), associate professor
at the Department of Management and International Business,
Lviv Polytechnic National University*

Orest Sydorak,

*Postgraduate
at the Department of Management and International Business,
Lviv Polytechnic National University*

Roman Dzvonyk,

*Postgraduate
at the Department of Business Economics and Investment,
Lviv Polytechnic National University*

ANALYTICAL TOOLKIT FOR MENTORING ACTIVITIES IN ENTERPRISES

The article examines the theoretical foundations of mentoring as a system of relationships in which one person (mentor) provides support for new knowledge, development and progress of another person (student, mentee). A study of legislative and institutional support, as well as the results of practical implementation of mentoring as a form of professional socialization at enterprises (MTS Ukraine, Coca-Cola Beverages Ukraine, 3M Ukraine, KPMG in Ukraine, JSC Ukrzaliznytsia, etc.) was conducted. Positive results of mentoring determined the increase in the level of internal system of training of employees, the development of own know-how of enterprises, increasing the level of satisfaction of employees with work, the formation of high-quality intellectual and human resources potential to ensure digital transformations at enterprises, the elimination of conflicts, increasing the level of motivation, the introduction of new rules and traditions of the company, increasing the level of relevance and reliability of Management Information, expanding the network of international contacts between employees (exchange of experience, solutions and ideas), improving the skills of employees and their performance, etc. The disadvantages of implementing mentoring systems of enterprises include resistance from mentors and their unwillingness to share experience with young colleagues, as well as the spread of mentoring practices only for new employees of enterprises, young specialists,



beginners in a particular profession, undeveloped feedback between mentor and mentee (mutual mentoring). Using the method of theoretical generalization, analysis and synthesis, the article examines the analytical tools of mentoring activities, which are summarized in four groups: a targeted questionnaire survey of respondents, an online survey in the internet environment, a critical analysis of literature sources and the regulatory framework for the problem, a combination of various methods (questionnaire surveys, interviews, demonstration projects, etc.).

In the context of deepening the practice of combining various methods of analysis, in order to increase the effectiveness of mentoring activities, when implementing analytical work, it is recommended to use methods of personnel assessment: 365 degrees method, Hay method, point-factor assessment, assessment center. The article outlines the essence of the recommended methods and points out the advantages of using them when analyzing mentoring systems in enterprises.

Keywords: *mentoring, analysis, tools, enterprises.*

Постановка проблеми. Як відомо, працівники підприємства вважаються його найціннішим ресурсом. Велика увага у процесі управління підприємством спрямована на мотивування працівників, що передбачає використання матеріальних та нематеріальних стимулів. До матеріальних стимулів належать грошові винагороди, премії, надбавки до заробітної плати, доплати тощо. Нематеріальними стимулами вважається підвищення за посадою, похвала, покращення умов праці тощо. Стимулювання працівників у процесі мотиваційної діяльності спрямоване за задоволення їх потреб та досягнення цілей підприємства, серед яких важливим є формування і підтримка сприятливого клімату у колективі, розвиток фахових компетенцій працівників, зниження плинності кадрів, забезпечення здатності пристосовуватись до змінних умов зовнішнього оточення тощо.

Для досягнення цих цілей у процесі мотиваційної діяльності на підприємствах використовуються різноманітні методи персоналізованого навчання: баддінг, наставництво, менторинг, коучинг, шедовінг тощо. Кожний із них має свої особливості, а також переваги на недоліки. Проте, зважаючи на домінування менторингу як форми професійної соціалізації, а також на його популярність та результативність впровадження на підприємствах, менторингові системи підприємств потребують ретельного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Менторинг – це «один із методів навчання та розвитку особистості, при якому більш досвідчена людина ділиться наявними знаннями зі своїми протеже протягом певного часу» [1]. Відповідно до визначення, сформованого у Школі тренерства та менторингу Оксфордського університету, менторинг – це підтримка та заохочення людей у процесі їх навчання, що здійснюється для максимізації їх потенціалу, розвитку навиків, підвищення результативності праці та особистісного зростання [2]. У процесі менторингу на підприємстві відбувається персоналізоване навчання учня (менті) зі сторони більш досвідченого колеги (ментора). Тож, менторингову діяльність слід розглядати як систему взаємовідносин, у якій одна людина (ментор) забезпечує підтримку нових знань, розвитку і прогресу іншої людини (учня, менті).

Практика менторингу в Україні сформувалась ще у радянський період, коли поширеним було наставництво. Воно характеризувалось домінуванням авторитарного типу стосунків, при яких наставник вказував на бажані дії, тип поведінки учня тощо [3]. Зазначимо, що нав'язування та авторитарна поведінка є неприпустимими для менторингу.

Законодавчу основу менторингової діяльності в Україні закладено у Концепції розвитку вищої педагогічної освіти, Указі Президента України «Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» та низці інших нормативно-правових актів [4–6]. Активне впровадження практик менторингу відбувається за активної участі «Української академії лідерства» (грантова організація, яка впроваджує європейські освітні практики у контексті інформальної та неформальної освіти молоді) [7]; Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди, що спільно із Харківською державною службою з якості освіти, Департаментом освіти Харківської міської ради та низкою ЗВО (ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет», Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, Центральноукраїнський національний технічний університет) реалізує проєкт педагогічної інтернатури, який спрямований на розвиток менторингових систем у різних формах [6]; Української асоціації дослідників освіти, що здійснила Всеукраїнське моніторингове опитування викладання та навчання серед директорів і вчителів загальноосвітніх закладів освіти (за методологією TALIS – Teaching and Learning International Survey), яке відбувалось у межах проєктів «Вчитель» і «Реформа освіти: оцінка якості в міжнародному контексті» [8].

Сьогодні менторинг активно впроваджується також на підприємствах різних форм власності та видів економічної діяльності. Як приклади розроблення та успішної реалізації програм менторингу, наведемо досвід компаній «МТС Україна», «Кока-Кола Беверіджиз Україна», «ЗМ Україна», «KPMG в Україні», АТ «Укрзалізниця» тощо [9–12]. Отриманий досвід підприємств свідчить про наявність позитивних та негативних ефектів, які потребують урахування при розвитку менторингових систем.



Аналізуванню менторингових систем присвячені праці М. Н. Бін Мансор, А. Р. Бін Отман, С. А. Заухнер-Студницької, Ф. Костер, Д. Лейн, Д. Піл, К. Помпа, Т. Й. Рубол, С. Т. Се, П. Й. Хсу, М. Х. Шах тощо [14–22]. М. Х. Шах, А. Р. Бін Отман, М. Н. Бін Мансор здійснили опитування 250 представників бізнесу з усієї Польщі, суб'єктами якого були переважно генеральні директори або члени керівного персоналу підприємств. Метою опитування було визначення наявності взаємного менторингу на підприємствах та результатів його здійснення [14]. Д. Піл використано змішаний методологічний підхід на підприємствах малого та середнього бізнесу із метою виявлення бар'єрів впровадження менторингових практик та ключових факторів його результативності [15]. С. Т. Се та П. Й. Хсу використали 875 анкет-опитувальників, які було надіслано менеджерам 94 підприємств. У результаті отримано 420 відповідей, що вказують на менторингові ефекти від успішної адаптації інформаційних систем підприємств [16]. Аналогічним чином 341 анкет було надіслано бізнес-консультантам та викладачам із метою вивчення менторингу на підприємствах-початківцях у праці Д. Лейн [19]. Ці анкети містили низку запитань, які були багатоваріантні, або передбачали оцінку респондента за шкалою Лайкерта.

Мета і завдання дослідження: вивчити та узагальнити аналітичний інструментарій, призначений для дослідження менторингових систем на підприємствах і надати рекомендації із його розвитку.

Виклад основного матеріалу. Підсумовуючи результати впровадження менторингових систем підприємств, відзначимо такі позитивні результати:

- підвищення рівня внутрішньої системи навчання працівників, розвиток власних ноу-хау підприємств, збільшення рівня задоволення працівників роботою («МТС Україна»);
- формування якісного інтелектуально-кадрового потенціалу для забезпечення цифрових трансформацій на підприємствах (АТ «Укрзалізниця»);
- підвищення рівня розуміння корпоративної культури, зниження плинності кадрів, підвищення індексу задоволеності працею серед працівників підприємств [11];
- розширення мережі міжнародних контактів між співробітниками, що передбачало обмін досвідом, рішеннями та ідеями, які були реалізовані в різних країнах («3М Україна»);
- усунення конфліктів, підвищення рівня мотивації, запровадження нових правил та традиції компанії, підвищення рівня актуальності та достовірності управлінської інформації, підвищення кваліфікації співробітників та результативності їх праці, збільшення підтримки колективу підприємств його керівництвом тощо [12].

Відзначимо також те, що до участі у менторинговій взаємодії залучаються переважно нові працівники підприємств (молоді та недосвідчені фахівці). Водночас значна частина працівників (потенційних менторів) не планують допомагати молодим фахівцям та ділитися із ними власним досвідом [13]. Також відкритим залишається питання взаємного менторингу, при якому встановлюється зворотні зв'язки між ментором та менті.

Таким чином, для усунення негативних ефектів, пов'язаних із функціонуванням менторингових систем та підвищення рівня менторингової взаємодії на підприємствах, слід забезпечити відповідний управлінський вплив на працівників. Із метою визначення напрямів цього впливу та належних методів реалізації слід здійснити відповідну аналітичну роботу, яка потребує особливого дослідження.

Для вивчення неформального менторингу Т. Й. Рубол і Ф. Костер здійснили опитування респондентів на онлайн-панелі маркетингових досліджень PanelClix, що є найбільш активною панеллю в Нідерландах, має сертифікат ISO-26326 і відповідає правилам поведінки, визначеним ESOMAR (глобальним агентством з маркетингових досліджень) [17].

Дослідниками Університету Торонто, Йоркського університету і Оттавського університету із метою аналізування процесу та результативності менторингових програм для вчителів-початківців використано як якісні, так і кількісні методи дослідження, поєднуючи використання відкритих опитувань і напівструктурованих інтерв'ю [21].

Водночас С. А. Заухнер-Студницькою вивчено модель зворотнього менторингу в освіті лише на основі аналізування літературних джерел [18]. Цей метод використано також К. Помпа, адже дослідником оцінено вплив бізнес-інкубації, наставництва, інвестицій та навчання на компанії-початківці на основі вивчення наукової літератури, дослідницьких і технічних документів, урядових звітів та робочих документів [20].

Згідно з даними Асоціації академічних центрів охорони здоров'я для побудови надійних менторингових стосунків слід здійснювати два типи досліджень: перехресні та повздовжні дослідження для оцінки характеру та кар'єрних наслідків традиційних і формальних менторингових відносин стосунків у медичній освіті; а також демонстраційні проекти, які оцінюють короткострокові та довгострокові наслідки запровадження структурованих і допоміжних ролей менторів у медичних професіях. Ці типи досліджень можуть бути використані у практиці менторингової діяльності на підприємствах [22].



Узагальнення аналітичного інструментарію менторингових досліджень здійснено в табл. 1.

Таблиця 1

Узагальнення аналітичного інструментарію менторингових досліджень

Автори	Інструменти аналізу менторингу
Ш. Х. Шах, А. Р. Бін Отман, М. Н. Бін Мансор, С. Т. Се та П. Й. Хсу, Д. Лейн	Використання анкет-опитувальників, призначених для адресного надсилання респондентам
Т. Й. Рубол і Ф. Костер	Онлайн-опитування у середовищі Інтернет
С. А. Заухнер-Студницька, К. Помпа	Критичний аналіз літературних джерел та нормативно-правового поля за проблемою
Л. Чо К., С. Е. Барретт, Р. П. Соломон, Дж. П. Портеллі та Д. Муджавамарія, Дж. А. Барондеса	Поєднання різноманітних методів (анкетні опитування, інтерв'ю, демонстраційні проєкти тощо)

Джерело: систематизовано авторами.

На підставі узагальнення аналітичного інструментарію менторингу можемо стверджувати наступне. Найбільш поширеним у аналізуванні менторингової діяльності є анкетні опитування, що здійснюються на онлайн-платформах та шляхом адресного надсилання анкет-опитувальників бажаним групам респондентів. Тут слід зазначити те, що розвиток та просування менторингу на онлайн-платформах та у соціальних мережах належить до актуальних завдань, які повинні бути вирішені у формуванні конкурентного бізнес-середовища [23]. Зважаючи на це, можемо очікувати розвиток онлайн-платформ та менторингу у соціальних мережах, що передбачає аналітичну роботу на цих комунікаційних платформах.

Для підвищення результативності процесів аналізування у менторинговій діяльності започатковано практику поєднання різноманітних методів. У контексті її поглиблення із метою аналізування менторингових систем підприємства рекомендуємо використання різноманітних методів оцінки персоналу: метод 365 градусів, метод Хея, бально-факторну оцінку, ассесмент-центр. Також зазначимо те, що аналізування менторингу шляхом опрацювання інформації, отриманої за результатами анкетного опитування, результативне в умовах опрацювання великих масивів даних. Для аналізування менторингових систем підприємств більш результативним є використання зазначених вище методів. Розглянемо їх докладно у табл. 2.

Таблиця 2

Методи, рекомендовані для аналізування менторингових систем

Методи	Сутність	Переваги
Метод 365 градусів	Оцінювання працівника ним особисто, а також його колегами	Забезпечення об'єктивності процесів оцінювання, наявність розвинутих зворотних зв'язків та фокусування на компетенціях, що дозволяє виявити потенційних менторів
Метод Хея	Бальне оцінювання працівників та визначення грейдів посад	Оцінювання компетенцій працівників через їх внесок в ефективність діяльності підприємства, використання результатів оцінки для формування менторингових програм
Бально-факторна оцінка	Оцінювання посад працівників у балах з урахуванням ваги чинників	Точність оцінювання завдяки урахуванню ваги чинників впливу на результативність менторингової діяльності
Ассесмент-центр	Оцінювання шляхом спостереження за працівниками у змодельованій ситуації	Дозволяє точно оцінити групу працівників одночасно за різними аспектами їх менторингової активності

Джерело: складено авторами.

Із метою підвищення результативності менторингу також передбачимо можливість поєднання даних методів із іншими, що узагальнені в табл. 1.

Висновки. Менторингову діяльність на підприємствах слід розглядати як систему взаємовідносин, у якій одна людина (ментор) забезпечує підтримку нових знань, розвитку і прогресу іншої людини (учня, менті). Як відомо, практика менторингу в Україні сформувалась у радянський період у процесі поширення наставництва. У сучасних умовах створено законодавчі основи менторингової діяльності та наявні належні інститути, що підтримують менторингові ініціативи. Як наслідок, очевидні значні позитивні ефекти функціонування менторингових систем підприємств («МТС Україна», «Кока-Кола Беверіджиз Україна», «3М Україна», «КРМГ в Україні», АТ «Укрзалізниця»).

Водночас аналітичний інструментарій менторингу, який здебільшого передбачає анкетні опитування може бути розвинутий шляхом використання різноманітних методів оцінки персоналу: метод 365 градусів, метод Хея, бально-факторну оцінку, ассесмент-центр (табл. 2). Із метою підвищення результативності менторингу також передбачимо можливість поєднання даних методів із анкетним опитуванням, інтерв'ю, демонстраційними проєктами тощо.



У подальших дослідженнях рекомендовані методи слід поєднати у модель, призначену для аналізування менторингових систем підприємств, та здійснити її практичну апробацію.

Література:

1. Clutterbuck D. Everyone needs a mentor, Mc Graw-Hill, CharteredInstitute, 2008. 200 p.
2. Брусенко Н. В. Критерії для впровадження програми менторингу на промисловому підприємстві. *Міжнародна науково-практична конференція «Економіка: реалії часу і перспективи»*, Одеса, 20–21 лютого 2014 року. 2014. С. 19–23.
3. Brusenko, N. V. (2014). Criteria for implementing a mentoring program at an industrial enterprise. *International scientific and practical conference "Economics: realities of time and prospects"*, Odesa, February 20-21, 2014, 19-23 [in Ukrainian].
4. Леус С. О. Особливості індивідуального професійного навчання кваліфікованих робітників на виробництві. *Модернізація професійної освіти і навчання: проблеми, пошуки та перспективи : зб. наук. пр.* 2014. Вип. 5. С. 164–175.
5. Leus, S. O. (2014). Peculiarities of individual professional training of skilled workers in production. *Modernization of professional education and training: problems, searches and prospects: coll. of science works*. Issue 5, 164-175 [in Ukrainian].
6. Концепція розвитку вищої педагогічної освіти, затверджена Наказом МОН України № 776. The concept of the development of higher pedagogical education, approved by the Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine No. 776. [in Ukrainian].
7. Указ Президента України «Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 р.». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
8. Decree of the President of Ukraine "On the goals of sustainable development of Ukraine for the period until 2030". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> [in Ukrainian].
9. Ворожбит-Горбатюк В. В., Боярська-Хоменко А. В., Доценко С. О. Предметно-методична компетентність вчителя через призму менторингу в закладі освіти. *Академічні студії. Серія : Педагогіка*. 2021. Вип. 3. Ч. 2. С. 133–139.
10. Vorozhbit-Gorbatyuk, V. V., Boyarska-Khomenko, A. V., Dotsenko, S. O. (2021). Subject-methodical competence of a teacher through the prism of mentoring in an educational institution. *Academic studies. Ser.: Pedagogy*. Issue 3, part 2, 133–139. [in Ukrainian].
11. Малишева А. А. Менторство як метод саморозвитку у системі освіти: традиції та новації. *Проблеми саморозвитку особистості в сучасному суспільстві : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції*, 26–27 березня 2021 р., 2021. С. 281–283.
12. Malysheva, A. A. (2021). Mentoring as a method of self-development in the education system: traditions and innovations. *Problems of personality self-development in modern society: Materials of the II International Scientific and Practical Conference*, March 26–27, 2021, 281-283 [in Ukrainian].
13. Заболотна О., Ілона П. Менторинг як форма педагогічної підтримки майбутніх учителів в Україні та Великій Британії. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2021. № 7 (111). С. 277–286.
14. Zabolotna O., Ilona P. (2021). Mentoring as a form of pedagogical support for future teachers in Ukraine and Great Britain. *Pedagogical sciences: theory, history, innovative technologies*, No. 7 (111), 277-286. [in Ukrainian].
15. Rekun G., Baboshko A., Bushlya D. Mentoring as an effective method of professional development and personnel training. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : зб. наук. пр.* 2015. № 3 (10), т. 2. С. 54–58.
16. Rekun, G., Baboshko, A., Bushlya, D. (2015). Mentoring as an effective method of professional development and personnel training. *Problems and prospects of entrepreneurship development: coll. of science pr.* No. 3 (10), vol. 2, 54–58. [in Ukrainian].
17. Обруч Г. В. Концепція впровадження менторингу в систему управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту. *Науковий журнал «Економічний вісник Національного гірничого університету»*. 2019. № 4. С. 177–184. URL: <https://doi.org/10.33271/ev/68.177>.
18. Obruch, G. V. (2019). The concept of introducing mentoring into the personnel development management system of railway transport enterprises. *Scientific journal Economic Bulletin of the National Mining University*, No. 4, 177-184. URL: <https://doi.org/10.33271/ev/68.177> [in Ukrainian].
19. Брусенко Н. В. Розробка програми менторингу на підприємстві: основні складові. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2014. № 1. С. 195–202.
20. Brusenko, N. V. (2014). Development of a mentoring program at the enterprise: main components. *Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute. Economic Sciences*, 1, 195-202 [in Ukrainian].
21. Sakun, L., Yu, V., Vashchenko, D. Застосування менторингу для стимулювання працівників підприємств. *Economic forum*. 2020. Vol. 1. No. 3. pp. 84-88.
22. Sakun, L., Yu, V., Vashchenko, D. (2020). Application of mentoring to stimulate employees of enterprises. *Economic forum* (Vol. 1, No. 3, pp. 84-88) [in Ukrainian].
23. Безсонова О. К. Молодий педагог – проблеми чи перспективи? *Наукові записки Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя. Психолого-педагогічні науки*. 2015. № 4. С.19–24.
24. Bezsonova, O. K. (2015). Young teacher – problems or prospects? *Scientific notes of Mykola Gogol Nizhyn State University Psychological and pedagogical sciences*. No. 4, 19-24 [in Ukrainian].



14. Shah, M. H., Bin Othman, A. R., Bin Mansor, M. N. (2016). Mentoring and organizational performance: A review of effects of mentoring on small and medium enterprises. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 2(2), 143-158.
15. Peel, D. (2008). What Factors Affect Coaching and Mentoring in Small and Medium Sized Enterprises. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 6(2), 1-18.
16. Hsieh, S. T., Hsu, P. Y. (2015). Mentoring effects in the successful adaptation of information systems. *Information Development*, 31(2), 164-175.
17. Roobol, C. J., Koster, F. (2020). How organisations can affect employees' intention to manage enterprise-specific knowledge through informal mentoring: a vignette study. *Journal of Knowledge Management*, 24(7), 1605-1624.
18. Zauchner-Studnicka, S. A. (2017). A model for reverse-mentoring in education. *International Journal of Educational and Pedagogical Sciences*, 11(3), 551-558.
19. Lane, D. (2003). Mentoring and Link Teacher Roles within Young Enterprise. *International Council for Small Businesses*, 15-18 Jun 2003, Belfast, NI.
20. Pompa, C. (2013). Literature review on the impact of business incubation, mentoring, investment and training on start-up companies. *EPS PEAKS--Economic and Private Sector Professional Evidence and Applied Knowledge Services*.
21. L. Cho, C., Barrett, S. E., Solomon, R. P., Portelli, J. P., Mujawamariya, D. (2009). Mentorship and Induction: Negotiating a Collaborative Enterprise or Apprenticing for Status Quo Maintenance? *Brock Education Journal*, 18(2). URL: <https://doi.org/10.26522/brocked.v18i2.95>
22. Barondess, J. A. (1997). On mentoring. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 90(6), 347-349.
23. Бовш Л., Комарніцький І., Олійник О. Менторинг та Agile: точки дотику в управлінні рестораном. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2021. № 4 (1). С. 39–53. URL: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.4.1.2021.234829>
- Bovsh, L., Komarnitskyi, I., Oliynyk, O. (2021). Mentoring and Agile: touch points in restaurant management. *Restaurant and hotel consulting. Innovations*, 4(1), 39–53. URL: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.4.1.2021.234829> [in Ukrainian].