

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2024. № 10.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.66>
УДК 338.984; 338.266

*К. О. Дорошкевич,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка», Львів
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3966-224X>*

*Н. О. Колінко,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка», Львів
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7020-6923>*

*О. Р. Сидорак,
здобувач освіти III рівня кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка», Львів
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5506-2829>*

МЕНТОРИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ: ВИВЧЕННЯ ДОСВІДУ КРАЇН ЄС ТА УКРАЇНИ

*K. Doroshkevych,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and International Business,
Lviv Polytechnic National University*

*N. Kolinko,
PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of Management and International Business,
Lviv Polytechnic National University*

*O. Sydorak,
Postgraduate of department of Management and International Business,
Lviv Polytechnic National University*

MENTORING ACTIVITIES: STUDYING THE EXPERIENCE OF EU COUNTRIES AND UKRAINE

З метою підвищення рівня компетенцій працівників підприємств та допомоги їм у період адаптації, у статті здійснено контент-аналіз менторингової діяльності за матеріалами статистичних зведень Європейської комісії. За результатами кількісного аналізу 8 перемінних, що характеризують процеси навчання та наставництва у країнах ЄС та Україні сформовано 4 кластери. За рівнем менторингової діяльності Україна належить до кластеру №4, що містить країни із найнижчим рівнем менторингу.

Якісний аналіз менторингових програм ЄС та України дозволив окреслити їх особливості: наявність низки підходів до реалізації менторингу, які супроводжуються відповідним порядком менторингової взаємодії; використання менторингу для допомоги у кризових ситуаціях, при вирішенні соціальних проблем, з метою передачі досвіду та поширення європейських практик у різних країнах; впровадження індивідуальних та групових менторингових сесій, які слід проводити онлайн та при особистих зустрічах учасників; добровільна участь у менторингу, рекрутинг менторів та можливість долучитись до його реалізації тощо.

In order to increase the level of competences of enterprise employees and help them during the adaptation period, the article carried out a content analysis of mentoring activity, which was considered as a method of personalized training, which ensures the spread of knowledge from the mentor to the mentee.

The purpose of the study. *Apply a content analytics system that provides qualitative and quantitative analysis of mentoring activities in Ukraine and the EU.*

Research results. *Quantitative and qualitative analysis of mentoring was carried out based on the materials of statistical data of the European Commission. According to the results of the quantitative analysis of 8 variables characterizing the processes of training and mentoring in EU countries and Ukraine, 4 clusters were formed. In terms of the level of mentoring activity, Ukraine belongs to cluster No. 4, which contains countries with the lowest level of mentoring, but which, however, have a larger share of enterprises that initiate mentoring programs with the aim of*

acquiring relevant knowledge and skills (which are lacking) and a higher level of employment of employees in results of training.

A qualitative analysis of mentoring programs of the EU and Ukraine made it possible to outline their features: the presence of a number of approaches to the implementation of mentoring, which are accompanied by the appropriate order of mentoring interaction; the use of mentoring to help in crisis situations, in solving social problems, with the aim of transferring experience and spreading European practices in different countries; implementation of individual and group mentoring sessions, which should be conducted online and at face-to-face meetings of participants; voluntary participation in mentoring, recruiting mentors and the opportunity to participate in its implementation, etc.

According to the results of the study, regularities were found in the organization of mentoring at enterprises (the presence of a specific person or unit responsible for the organization of CVT at enterprises, the availability of a budget and mentoring plan) and forms of its implementation (offline, online conferences or mixed forms), their statistical significance was proven.

Ключові слова: *менторинг, країни ЄС, Україна, контент-аналітика, кластерний аналіз.*

Keywords: *mentoring, EU countries, Ukraine, content analytics, cluster analysis.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Як відомо, менторинг – це метод персоналізованого навчання, що передбачає поширення знань від ментора, який володіє певними знаннями, кваліфікацією досвідом до менш досвідченого колеги, учня (менті). Протягом останніх років спостерігається значний інтерес до менторингу, який широко використовується у органах публічного управління, на підприємствах, в освітніх установах. Водночас відзначимо

недостатність теоретичних досліджень, та аналітики менторингу в Україні та за кордоном, що обумовимо актуальність тематики дослідження.

Для вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду менторства дослідимо матеріали статистичних зведень Європейської комісії. Менторинг широко згадується у звітах Європейської комісії, починаючи із 2002 р. Його використано: у техніко-економічному обґрунтуванні спільної статистичної бази у Європейському Союзі для надання підтримки та тренінгу споживачів; у опитуваннях для визначення потреб у розвитку навиків та здібностей; у статистичних матеріалах європейських країн як елемент «навчання на робочому місці» чи наставництва для старт-апів; у програмах набуття навиків для учнів та викладачів тощо [1].

Водночас статистична організація Європейської комісії публікує дані щодо навчання в європейських країнах, які охоплюють різні аспекти менторингу (отриману користь під «навчання на робочому місці», залучення працівників до навчання та тренінгів, впровадження програм безперервного навчання підприємствами, залучення працівників до процесів навчання, менторингові фінансові та часові витрати тощо). Використаємо їх для аналізування, у процесі чого порівнюємо менторингову діяльність в європейських країнах та Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для досягнення окреслених цілей аналізування менторства у країнах ЄС та в Україні використаємо кластерний аналіз. Цей метод аналізування широко використовується у наукових дослідженнях, при вивченні коучінгу та менторингу [2-12]. Зокрема, його використано: при виявленні профілів менторів та визначення факторів, які впливають на їх компетентність [3, 9]; для оцінювання якості менторингових відносин (менш близькі та орієнтовані на зростання меншою мірою та більш тісні та більш орієнтовані на зростання відносини) [5]; для визначення поведінкових профілів академічних наставників [10], вивчення стилів менторингу однолітків і оцінювання їх внеску у академічний успіх менті [7]; для виявлення типу менторингових стосунків та їх аналізування у розрізі типів наданої менті підтримки (інструментальна, інформаційна та емоційна) [8, 11];

для визначення профілів менторів і зв'язків між різними сферами їх компетенції у міжнародних зіставленнях серед п'яти європейських країн (Фінляндія, Італія, Литва, Словенія, Іспанія) та Японії [3]; для відокремлення ключових компонент ефективних менторингових відносин (відкрите спілкування та доступність; цілі та завдання; пристрасть і натхнення; дбайливі особисті стосунки; взаємна повага та довіра; обмін знаннями; незалежність і співпраця; рольове моделювання [12] тощо.

При цьому відзначимо, що у зазначених вище наукових працях використано різні методи ієрархічного кластерного аналізу (метод Варда, метод К-середніх, метод незваженого попарного арифметичного середнього, агломеративні та дивизимні методи, дендрограми тощо).

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Застосувати систему контент-аналітики, що забезпечує якісний та кількісний аналіз менторської діяльності в Україні та ЄС, яка спрямована на підвищення рівня компетенцій працівників та допомоги їм у період адаптації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Тож, для аналізування менторингу та застосування кластерного аналізу використаємо дані Європейсько комісії, які включимо у модель (табл. 1): X_1 - частка випускників ПТО (професійно-технічної освіти), які отримали користь від навчання під час роботи у загальній кількості підприємств; X_2 - частка робочої сили, що залучена до навчання та тренінгів; X_3 - частка підприємств, які реалізують програми безперервного навчання та мають відповідний підрозділ, здійснюють бюджетування у загальній кількості підприємств; X_4 - частка підприємств, що проводять навчання через брак кадрів із певними знаннями і навиками у загальній кількості підприємств; X_5 - частка підприємств, чий персонал залучений до менторингу у загальній кількості підприємств; X_6 - частка витрат підприємств, спрямована на програми навчання і менторингу; X_7 - частка підприємств, які працевлаштували працівників, що підвищували свою кваліфікацію у загальній кількості підприємств; X_8 - частка часу, витраченого на внутрішнє навчання на підприємствах.

Таблиця 1. Вхідні дані кластерного аналізування менторингу в країнах ЄС та Україні у 2020 р.

№	Країни	Параметри моделі							
		X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈
	Європейський Союз – 27 країн	60.4	9.5	45.0	48.1	7.0	1.5	89.8	58.9
C 1	Бельгія	45.1	7.4	65.3	13.5	1.9	1.2	81.3	66.8
C 2	Болгарія	:	1.1	16.9	77.7	3.0	0.7	96.0	69.3
C 3	Чехія	21.2	5.7	50.0	4.3	2.6	0.9	65.2	49.5
C 4	Данія	:	19.8	41.3	58.7	4.6	1.0	92.9	46.0
C 5	Німеччина	96.2	7.5	52.0	33.7	3.6	1.6	93.7	75.3
C 6	Естонія	73.5	17.5	39.2	25.3	1.4	1.6	65.5	58.3
C 7	Ірландія	27.8	11.4	48.1	61.5	7.7	1.9	88.4	72.3
C 8	Греція	18.6	3.5	10.3	64.3	2.9	0.3	83.0	27.8
C 9	Іспанія	95.0	11.3	55.8	45.0	10.6	0.7	82.2	81.5
C 10	Франція	70.3	14.0	52.8	:	13.4	2.1	85.1	:
C 11	Хорватія	39.7	3.0	21.5	29.7	2.7	0.9	89.1	53.0
C 12	Італія	31.8	7.3	54.0	12.9	10.1	1.7	94.0	57.2
C 13	Кіпр	38.3	4.2	46.9	78.5	20.5	0.7	85.1	70.8
C 14	Латвія	:	7.0	18.4	69.5	1.4	0.6	76.3	51.8
C 15	Литва	48.7	7.7	19.2	83.2	2.6	0.7	92.1	56.2
C 16	Люксембург	32.1	17.5	53.8	56.0	12.4	1.5	89.0	61.8
C 17	Угорщина	30.5	5.3	18.8	57.8	5.9	1.2	85.5	32.0
C 18	Мальта	47.2	12.3	29.9	66.8	5.7	1.0	81.4	63.1
C 19	Нідерланди	95.1	20.0	53.1	31.5	5.5	2.4	82.7	49.5
C 20	Австрія	91.8	12.1	51.3	37.7	1.3	0.9	94.9	54.8
C 21	Польща	11.6	4.3	15.3	65.3	1.2	0.6	88.4	56.0
C 22	Португалія	78.2	10.5	52.6	64.3	6.1	1.0	91.0	62.2
C 23	Румунія	7.1	0.8	7.9	76.9	1.0	0.6	87.9	23.2
C 24	Словенія	73.9	9.0	43.4	56.0	13.0	1.4	91.9	63.4
C 25	Словаччина	56.9	2.7	28.7	36.0	8.6	1.3	94.0	53.1
C 26	Фінляндія	85.7	27.9	37.7	56.5	11.3	0.7	90.2	57.5
C 27	Швеція	65.9	27.7	69.7	52.8	17.5	1.3	92.1	67.7
C 28	Україна	6.10	3.9	26.5	68.3	2.4	1.2	86.7	42.3

Джерело: побудовано за матеріалами Європейської комісії

Для групування країн за рівнем використання менторингу застосуємо програму SPSS від IBM, що вимагає специфікації її параметрів (вхідних даних, використовуваних методів та специфічних прийомів). Як методику порівняння застосуємо евклідову відстань (відстані між двома точками на площині за відомими параметрами як найбільш популярної міри подібності), а як метод використаємо ієрархічну горизонтальну кластеризацію. Для об'єднання кластерів у більші кластери під час процесу ієрархічної кластеризації використовуємо метод агломеративної ієрархічної кластеризації, зокрема метод

Варда (визначає, які пари кластерів слід об'єднати таким чином, щоб мінімізувати збільшення змішаної дисперсії нового кластера, чим сприяє об'єднанню близько розташованих кластерів) [13]. Кількість кластерів визначимо графічно шляхом побудови дендрограми.

Графічне представлення результатів кластеризації здійснено на рис. 1.

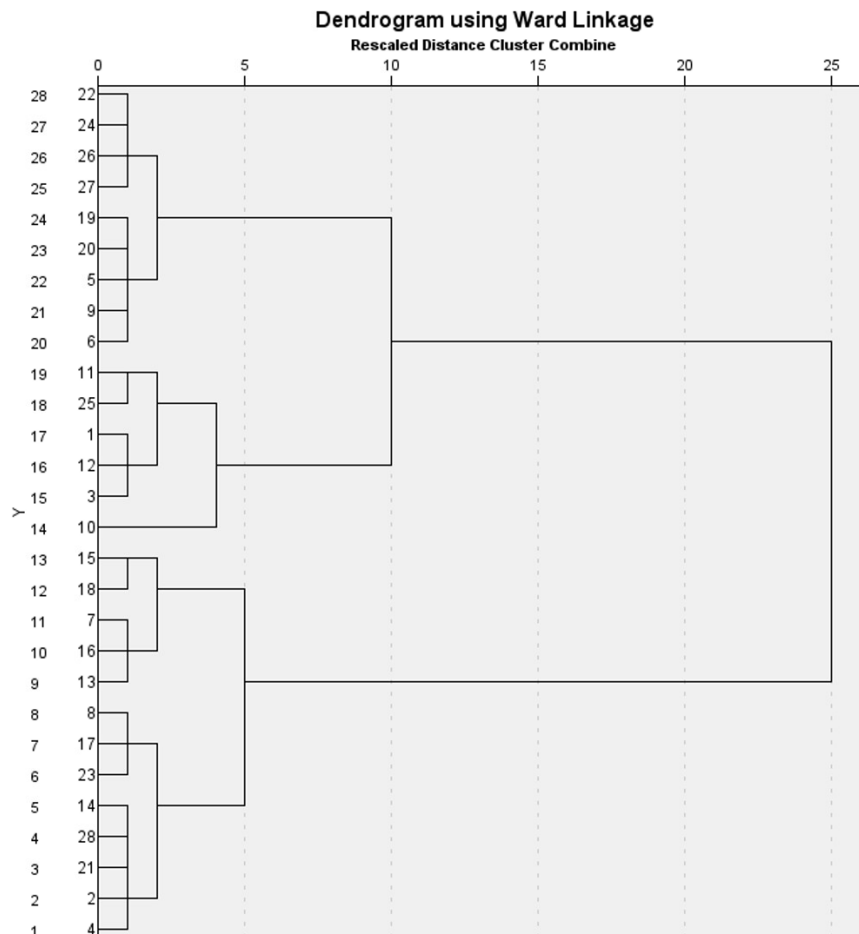


Рис. 1. Дендрограма, що ілюструє кластери країн ЄС та України за рівнем використання менторингу

Джерело: побудовано IBM SPSS за матеріалами Європейської комісії

Базуючись на його результатах, отримано 4 кластери (табл. 2). До першого віднесено такі країни: Португалія, Словенія, Фінляндія, Швеція, Нідерланди, Австрія, Німеччина, Іспанія, Естонія. Кластер 1 демонструє високий рівень використання менторингу, що супроводжується найвищим рівнем досліджуваних показників (X_1 - X_8).

Таблиця 2. Розподіл країн ЄС та України на кластери за рівнем використання менторингу

№	Країни	Параметри моделі							
		X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈
Кластер 1									
C 22	Португалія	78.2	10.5	52.6	64.3	6.1	1.0	91.0	62.2
C 24	Словенія	73.9	9.0	43.4	56.0	13.0	1.4	91.9	63.4
C 26	Фінляндія	85.7	27.9	37.7	56.5	11.3	0.7	90.2	57.5
C 27	Швеція	65.9	27.7	69.7	52.8	17.5	1.3	92.1	67.7
C 19	Нідерланди	95.1	20.0	53.1	31.5	5.5	2.4	82.7	49.5
C 20	Австрія	91.8	12.1	51.3	37.7	1.3	0.9	94.9	54.8
C 5	Німеччина	96.2	7.5	52.0	33.7	3.6	1.6	93.7	75.3
C 9	Іспанія	95.0	11.3	55.8	45.0	10.6	0.7	82.2	81.5
C 6	Естонія	73.5	17.5	39.2	25.3	1.4	1.6	65.5	58.3
Кластер 2									
C 11	Хорватія	39.7	3.0	21.5	29.7	2.7	0.9	89.1	53.0
C 25	Словаччина	56.9	2.7	28.7	36.0	8.6	1.3	94.0	53.1
C 1	Бельгія	45.1	7.4	65.3	13.5	1.9	1.2	81.3	66.8
C 12	Італія	31.8	7.3	54.0	12.9	10.1	1.7	94.0	57.2
C 3	Чехія	21.2	5.7	50.0	4.3	2.6	0.9	65.2	49.5
C 10	Франція	70.3	14.0	52.8	:	13.4	2.1	85.1	:
Кластер 3									
C 15	Литва	48.7	7.7	19.2	83.2	2.6	0.7	92.1	56.2
C 18	Мальта	47.2	12.3	29.9	66.8	5.7	1.0	81.4	63.1
C 7	Ірландія	27.8	11.4	48.1	61.5	7.7	1.9	88.4	72.3
C 16	Люксембург	32.1	17.5	53.8	56.0	12.4	1.5	89.0	61.8
C 13	Кіпр	38.3	4.2	46.9	78.5	20.5	0.7	85.1	70.8
Кластер 4									
C 8	Греція	18.6	3.5	10.3	64.3	2.9	0.3	83.0	27.8
C 2	Болгарія	:	1.1	16.9	77.7	3.0	0.7	96.0	69.3
C 14	Латвія	:	7.0	18.4	69.5	1.4	0.6	76.3	51.8
C 17	Угорщина	30.5	5.3	18.8	57.8	5.9	1.2	85.5	32.0
C 4	Данія	:	19.8	41.3	58.7	4.6	1.0	92.9	46.0
C 21	Польща	11.6	4.3	15.3	65.3	1.2	0.6	88.4	56.0
C 23	Румунія	7.1	0.8	7.9	76.9	1.0	0.6	87.9	23.2
C 28	Україна	6.10	3.9	26.5	68.3	2.4	1.2	86.7	42.3

Джерело: побудовано IBM SPSS за матеріалами Європейської комісії

Ці країни розміщені у різних частинах Європи, що характеризує значну географічну на психографічну відстань між ними. Проте відзначимо їх співпрацю у різних міжнародних організаціях, яка супроводжується розробленням спільних стратегій економічного розвитку та удосконаленням освіти, що становлять взаємний інтерес. Другий кластер охоплює Хорватію, Словаччину, Бельгію, Італію, Чехію, Францію. У цих країнах зафіксовано нижче значення досліджуваних показників (X₁-X₈), що наближається до

середнього. До третього кластеру зараховано: Литву, Мальту, Ірландію, Люксембург, Кіпр, де значення досліджуваних показників (X_1 - X_8) нижче від середнього. Четвертий кластер містить Грецію, Болгарію, Латвію, Угорщину, Данію, Польщу, Румунію, Україну. Ці країни демонструють найнижчий рівень менторингу та аналізованих показників. Слід відзначити те, що ці країни розташовані у Східній Європі (за винятком Латвії, Данії, Греції), мають спільні характеристики щодо географічної близькості, історичні зв'язки тощо.

Як бачимо із табл. 2, Україна належить до кластеру №4, що містить країни із найнижчим рівнем менторингу, які проте мають більшу частку підприємств, що ініціюють менторингові програми із метою набуття працівниками відповідних знань та навиків та більший рівень працевлаштування працівників у результаті здійснення навчання. Роль менторів зводиться до надання інструктажів та консультацій [14].

Програма наставництва для мігрантів розпочалася як пілотний проект ЄС у 2014 р., розроблений у партнерстві з Верховною комісією з питань міграції (ACM, IP) і GRACE (організацією, що складається з компаній, які просувають важливі ініціативи у корпоративному волонтерстві). Процес менторингу згідно тієї програми можна описати наступними кроками:

1. Для участі в проекті ментори та менті надсилають свої заявки через онлайн-форму. Після реєстрації їх запрошують на індивідуальну співбесіду, щоб перевірити їхню кваліфікацію, мотивацію, очікування тощо. Після прийняття відповідних рішень, пари наставників і підопічних підбирають відповідно до потреб і профілів, доступних у базі даних.

2. Обидві сторони (ментори та менті) збираються разом, щоб скласти проект зобов'язання, виконувати свої обов'язки. Ментори-волонтери, маючи життєвий досвід, професійні навички та активну роль у суспільстві, надають підтримку, настанови та поради менті-мігрантам для досягнення встановленого плану. Під час щотижневих зустрічей вони також надають доступ до своїх професійних мереж, пропонують поради щодо подання на роботу та співбесід, культури працевлаштування та оцінюють можливості роботи.

3. Щомісяця, раз на два місяці або щокварталу команда управління проектом надсилає повідомлення для проведення проміжної оцінки та вирішення будь-яких сумнівів або питань, які можуть виникнути в обох сторін під час процесу менторингу.

4. Усі процеси взаємодії оцінюються менторами та менті таким чином, щоб визначити те, чи досягнуто їх цілі. Якщо цілі не досягнуто, менторські пари можуть перевизначити їх, і обидві сторони мають можливість розпочати новий процес [15].

Європейська менторська академія раннього попередження (EWE Mentor Academy) зосереджується на покращенні доступності та обсягу послуг для компаній, що перебувають у скрутному становищі, шляхом мобілізації експертів і наставників по всій Європі, їх навчання та забезпечення обміну досвідом, водночас з'єднуючи їх з іншими європейськими мережами надання послуг МСП [16]. Проектом створено модульну навчальну програму, яку можуть використовувати бізнес-ментори, які працюють з компаніями у фінансовій кризі та в інші вирішальні моменти їхнього життєвого циклу (наприклад, передача права власності на бізнес). Учасники програми, які досягли значних успіхів мають змогу виступати в якості тренерів для інших наставників у своїх країнах, використовуючи розроблену навчальну програму. Навчальна програма EWEMA організована у формі 6 повторюваних курсів (R1-R6) ідентичного навчального змісту. Кожен курс складається з двох частин:

1. Індивідуальне, самостійне вивчення модулів навчальної програми. Програма доступна в мережі Інтернеті в системі управління навчанням EWEMA (LMS) за розкладом;

2. Чотири онлайн-майстер-класи, що проводились в чотири різні будні дні протягом того самого 2-тижневого періоду, що й самостійне навчання. Ці майстер-класи — це 1-годинні групові заняття за розкладом.

ZIF (центр міжнародних миротворчих операцій Федеральної поліцейської академії Німеччини), Міністерство внутрішніх справ і спорту (федеративної землі Саксонія-Ангальт), Навчальний центр ООН розробили спеціалізований

курс з менторингу у цивільному кризовому управлінні, які містить такі етапи менторингу: розуміння різних етапів побудови стосунків із підопічним під час виконання місії ментора; аналізування проблем, з якими стикаються ментор і менті на кожному етапі взаємодії, і використання стратегій підготовки до них; визначення сфери, придатної для структурної підтримки менторингових відносин; формування і використання портфелю методів побудови та підтримки довіри у стосунках ментора та менті [17].

Щотижневі дворазові особисті зустрічі ментора та менті рекомендовано у [18]. Серед іншого, їх метою є надання допомоги студентами при їх переході на ринок праці при формуванні мережі контактів та працевлаштуванні на першому робочому місці.

Шість індивідуальних (за участю лише ментора та менті) онлайн менторингових сесій передбачено менторинговою програмою EURAXESS, що має на меті заохочувати та сприяти транснаціональній мобільності шляхом сприяння співпраці між дослідниками з Європейського дослідницького простору (ERA) та EURAXESS Worldwide (третіх) країн [19].

Методична основа наставництва для проекту MINT (фінансується Фондом притулку, міграції та інтеграції Європейського Союзу) передбачає два підходи до наставництва: розвиваючий та наказовий [20]. Залежно від обраного підходу методичними вказівками рекомендовано відповідний порядок дій менторингу.

На підставі досліджених програм менторингу, що реалізовані за сприяння ЄС можемо зробити такі висновки:

1. Практичним використанням вироблено низку підходів до реалізації менторингу, які супроводжуються відповідним порядком менторингової взаємодії (планування, реалізації та звітування за результатами менторингу);

2. Менторинг використовують для допомоги у кризових ситуаціях, при вирішенні соціальних проблем, з метою передачі досвіду та поширення європейських практик у різних країнах;

3. Для досягнення зазначених цілей менторингу використовуються індивідуальні та групові сесії, які слід проводити онлайн та при особистих зустрічах учасників;

4. Участь у менторингу є добровільною, більшістю проектів передбачено рекрутинг менторів та можливість долучитись до їх реалізації тощо.

У вітчизняній практиці також реалізуються численні проекти менторингу. Проаналізуємо найбільші із них. Консультаційний супровід та коучинг для бізнесу, яким передбачено консультаційну підтримку МСП (передбачено до 40 годин консультаційного супроводу для розвитку навиків та подолання поточних викликів) реалізовується в межах проекту міжнародної співпраці ReACT4UA за фінансування уряду Німеччини [21]. Станом на червень 2024 р. консультаційну підтримку отримали 212 підприємств.

У 2023 р. CSR Ukraine та платформа Career Hub розпочали менторську програму для українців за кордоном Mentorship for Ukrainians (M4U 2.0.). Цей проект спрямований на розвиток бренду роботодавців, пошук мотивованих молодих людей, на стажування та удосконалення менторської участі. До участі у проекті заохочуються молоді люди, які змушені були покинути Україну через ескалацію російської агресії [22].

Програма Mentorplace в рамках Пакту заради молоді – 2025 ініційована влітку 2021 року Центром “Розвиток КСВ” спільно з UNFPA, Фондом ООН у галузі народонаселення та Міністерством молоді та спорту України. У межах програми відбувались онлайн зустрічі менторів – фахівців у комунікаціях, продажах, маркетингу, HR, проектному менеджменті, бухгалтерії тощо [23].

Також в Україні функціонують менторські платформи (Projector Mentorship Platform, «Ментори в тилу», KyivUX Mentors, The ways) - спеціальні ресурси, де фахівці у різних сферах готові надавати менторську допомогу [24-26]. Projector Mentorship Platform дозволяє забронювати 60 хв. онлайн сесію із ментором за благодійні донати (фіксовані або довільні) на ЗСУ. «Ментори в тилу» працює аналогічним чином, лише час дзвінка не специфіковано.

Окремим напрямом вітчизняного менторингу є надання підтримки ГО та ОГС. Тут наведемо приклади таких менторингових програм як: освітньо-менторська програма «Стратегія розвитку для ОГС» (4 навчальні модулі, які включають індивідуальне менторство та фінальну презентацію напрацювань учасників у формі онлайн-конференцій), менторська програма ГС «Освітній дім прав людини в Чернігові» (покликана підтримати правозахисників, журналістів і лідерів та лідерок громадського сектору, які покинули свої домівки через окупацію території України росією та потребують прихистку, підтримки й допомоги з відновленням діяльності громадських організацій), проєкт «Ініціатива секторальної підтримки громадянського суспільства України». (програма, у якій організації-ментори працюють з організаціями-менті [27], проєкт «Розвиток спроможності місцевих ОГС — надавачів правової допомоги в Україні» (впроваджує Мережа правового розвитку (МПР) за підтримки Програми розвитку ООН в Україні та Уряду Канади) [28], програма «Менторство для лідерів» (реалізується ГО UA Experts за ініціативи Офісу Віцепрем'єрки з питань європейської та євроінтеграції та підтримки проєкту Агентства США з міжнародного розвитку USAID «Зміцнення громадської довіри» (UCBI)) [29].

Дослідивши зміст менторингових програм ЄС та України та матеріали Європейської комісії, вивчимо закономірності у організації менторингу на підприємствах (CVT – безперервного професійного навчання) та формах його проведення (офлайн, онлайн конференції чи змішані форми). Щодо організації менторингу та CVT на підприємствах, то у статистичних матеріалах європейської комісії здійснено дослідження за такими складовими: наявність конкретної особи чи підрозділу, відповідального за організацію CVT на підприємствах (35,5% для ЄС-27 та України у 2020 р.); наявність плану чи бюджету менторингу та CVT на підприємствах (23,5% для ЄС-27 та України у 2020 р.); наявність або відсутність тренінгового плану чи програми менторингу, включаючи CVT на підприємствах (41 % для ЄС-27 та України у 2020 р.).

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У статті здійснено контент-аналіз менторинг, що дозволило сформулювати низку істотних висновків. За результатами кількісного аналізу 8 перемінних, що характеризують процеси навчання та наставництва у країнах ЄС та Україні сформовано 4 кластери. За рівнем менторингової діяльності Україна належить до кластеру №4. Цей кластер містить країни із найнижчим рівнем менторингу, які проте мають більшу частку підприємств, що ініціюють менторингові програми із метою набуття працівників відповідних знань та навиків (за якими відчувається брак) та більший рівень працевлаштування працівників у результаті здійснення навчання.

Якісний аналіз менторингових програм ЄС та України дозволив окреслити їх особливості: наявність низки підходів до реалізації менторингу, які супроводжуються відповідним порядком менторингової взаємодії; використання менторингу для допомоги у кризових ситуаціях, при вирішенні соціальних проблем, з метою передачі досвіду та поширення європейських практик у різних країнах; впровадження індивідуальних та групових менторингових сесій, які слід проводити онлайн та при особистих зустрічах учасників; добровільна участь у менторингу, рекрутинг менторів та можливість долучитись до його реалізації тощо.

У подальших розвідках слід забезпечити вивчення найкращих практик менторингу вітчизняних підприємств.

Література

1. Європейська комісія. URL:<https://ec.europa.eu/>
2. Rosha, A. (2013). The similarities and differences between coaching and other targeted interventions. *Economics and Business*, 24, 119-126.
3. Mikkonen et al., (2022). Mentoring of nursing students—a comparative study of Japan and five European countries. *Japan Journal of Nursing Science*, 19(2), e12461.

4. Гребенник Н. Г., Лабунська О. В. Бізнес-акселератори та їх вплив на розвиток інноваційної екосистеми України. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2023. № 10 (311). С. 80-93.

5. Liao, C. L., & Sánchez, B. (2019). Mentoring relationship quality profiles and their association with urban, low-income youth's academic outcomes. *Youth & Society*, 51(4), 443-462.

6. Brodeur, P., Larose, S., Tarabulsky, G. M., & Feng, B. (2017). Mentors' behavioral profiles and college adjustment in young adults participating in an academic mentoring program. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 6(1), 2-18.

7. Leidenfrost, B., Strassnig, B., Schabmann, A., Spiel, C., & Carbon, C. C. (2011). Peer mentoring styles and their contribution to academic success among mentees: A person-oriented study in higher education. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 19(3), 347-364.

8. Gowdy, G., & Hogan, S. (2021). Informal mentoring among foster youth entering higher education. *Children and Youth Services Review*, 120, 105716.

9. Hagler, M. A. (2023). Mentoring first-generation college students: Examining distinct relationship profiles based on interpersonal characteristics, support provision, and educational capital. *Journal of Community Psychology*, 51(8), 3103-3120.

10. Brodeur, P., Larose, S., Tarabulsky, G. M., & Feng, B. (2017). Mentors' behavioral profiles and college adjustment in young adults participating in an academic mentoring program. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 6(1), 2-18.

11. Langhout, R. D., Rhodes, J. E., & Osborne, L. N. (2004). An exploratory study of youth mentoring in an urban context: Adolescents' perceptions of relationship styles. *Journal of Youth and Adolescence*, 33, 293-306.

12. Eller, L. S., Lev, E. L., & Feurer, A. (2014). Key components of an effective mentoring relationship: A qualitative study. *Nurse education today*, 34(5), 815-820.

13. Shpak N., Kulyniak I., Novakivskiy I., & Oleksiv I. (2023). Clusterization in Tourism Development Level's Assessment of Regions: Example of Ukraine, *Journal of Tourism and Services*, 14(26), 45–56. doi:10.29036/jots.v14i26.444.

14. Європейська дослідницька рада. URL: <https://erc.europa.eu/news/new-mentoring-scheme>

15. Європейський сайт про інтеграцію. URL: https://migrant-integration.ec.europa.eu/integration-practice/mentoring-program-migrants_en

16. Раннє попередження в Європі. URL: <https://www.earlywarningeurope.eu/mentor-academy>

17. Course concept “Specialization course on mentoring in civilian crisis management”. URL: <https://esdc.europa.eu/wp-content/uploads/2020/01/27-ENTRi-Mentoring-Course-Concept.pdf>

18. Crul, M. & Schneider, J. (2014). Mentoring: What can support projects achieve that schools cannot? Report of the Sirius education migration network. Brussels, Belgium: European Commission. URL: https://migrant-integration.ec.europa.eu/sites/default/files/2014-11/docl_44038_769452529.pdf

19. EURAXESS Mentoring Programme in Australia & New Zealand. URL: <https://euraxess.ec.europa.eu/worldwide/australia-nz/events/euraxess-mentoring-programme-australia-new-zealand>

20. Mentoring Methodological. Framework for MINT Project (2021). URL: <https://migrant-integration.ec.europa.eu/sites/default/files/2021-02/MINTFramework.pdf>

21. Допомога підприємцям у створенні та розвитку бізнесу. Дія Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/iniciativi/konsultacijnij-suprovid-ta-koucing-dla-biznesu-trivae-prijom-zaavok>

22. Менторська програма для українців за кордоном. URL: <http://csr-ukraine.org/news/mentorska-programa-dlya-ukrainciv-za-2/>

23. UNFPA. URL: <https://ukraine.unfpa.org/uk/mentorplace-story-2>

24. Happy Monday. URL: <https://happymonday.ua/kak-najti-mentora>

25. TheWays. URL: <https://www.theways.io/mentorship-program-for-switching>

26. KyivUX Design Community. URL: <https://www.kyivux.com/mentorship>
27. Про менторство у громадському секторі від А до Я. Громадський Простір. URL: <https://www.prostir.ua/?library=pro-mentorstvo-u-hromadskomu-sektori-vid-a-do-ya>
28. Колесник Г. Менторство «win-win»: до чого готуватися та як не стати баластом. Ресурсний центр ГУРТ. URL: <https://gurt.org.ua/news/informator/88608/>
29. Менторство для лідерів. Європейська інтеграція та відновлення України. Вища школа Публічного управління. URL: <https://hs.gov.ua/mentorstvo-dlya-lideriv-yevropejska-integracziya-ta-vidnovlennya-ukrayini/>

References

1. Official website of European Commission (2024), available at: <https://ec.europa.eu/> (Accessed: 19 September 2024).
2. Rosha, A. (2013), “The similarities and differences between coaching and other targeted interventions”, *Economics and Business*, vol. 24, pp. 119-126.
3. Mikkonen, K., Utsumi, M., Tuomikoski, A. M., Tomietto, M., Kaučič, B. M., Riklikiene, O., and Kääriäinen, M. (2022), “Mentoring of nursing students—a comparative study of Japan and five European countries”, *Japan Journal of Nursing Science*, vol. 19(2), p. e12461.
4. Grebennyk, N. G., and Labunska, O. V. (2023), “Business accelerators and their influence on the development of the innovative ecosystem of Ukraine”, *The “Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University”*, vol. 10 (311), pp. 80-93.
5. Liao, C. L., and Sánchez, B. (2019), “Mentoring relationship quality profiles and their association with urban, low-income youth’s academic outcomes”, *Youth & Society*, vol. 51(4), pp. 443-462.
6. Brodeur, P., Larose, S., Tarabulsy, G. M., and Feng, B. (2017), “Mentors’ behavioral profiles and college adjustment in young adults participating in an

academic mentoring program”, *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, vol. 6(1), pp. 2-18.

7. Leidenfrost, B., Strassnig, B., Schabmann, A., Spiel, C., and Carbon, C. C. (2011), “Peer mentoring styles and their contribution to academic success among mentees: A person-oriented study in higher education”, *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, vol. 19(3), pp. 347-364.

8. Gowdy, G., and Hogan, S. (2021), “Informal mentoring among foster youth entering higher education”, *Children and Youth Services Review*, vol. 120, pp. 105716.

9. Hagler, M. A. (2023), “Mentoring first-generation college students: Examining distinct relationship profiles based on interpersonal characteristics, support provision, and educational capital”, *Journal of Community Psychology*, vol. 51(8), pp. 3103-3120.

10. Brodeur, P., Larose, S., Tarabulsky, G. M., and Feng, B. (2017), “Mentors’ behavioral profiles and college adjustment in young adults participating in an academic mentoring program”, *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, vol. 6(1), pp. 2-18.

11. Langhout, R. D., Rhodes, J. E., and Osborne, L. N. (2004), “An exploratory study of youth mentoring in an urban context: Adolescents’ perceptions of relationship styles”, *Journal of Youth and Adolescence*, vol. 33, pp. 293-306.

12. Eller, L. S., Lev, E. L., and Feurer, A. (2014), “Key components of an effective mentoring relationship: A qualitative study”, *Nurse education today*, vol. 34(5), pp. 815-820.

13. Shpak, N., Kulyniak, I., Novakivskyi, I., and Oleksiv, I. (2023), “Clusterization in Tourism Development Level’s Assessment of Regions: Example of Ukraine”, *Journal of Tourism and Services*, vol. 14(26), pp. 45-56. doi:10.29036/jots.v14i26.444.

14. Official website of European Research Council (2024), available at: <https://erc.europa.eu/news/new-mentoring-scheme> (Accessed: 19 September 2024).

15. Official website of European Website on Integration (2024), available at: https://migrant-integration.ec.europa.eu/integration-practice/mentoring-program-migrants_en (Accessed: 19 September 2024).

16. Official website of Early Warning Europe (2024), available at: https://migrant-integration.ec.europa.eu/integration-practice/mentoring-program-migrants_en (Accessed: 19 September 2024).

17. Center for International Peace Operations (2020), “Course concept “Specialization course on mentoring in civilian crisis management”, available at: <https://esdc.europa.eu/wp-content/uploads/2020/01/27-ENTRi-Mentoring-Course-Concept.pdf> (Accessed: 19 September 2024).

18. Crul, M., and Schneider, J. (2014), “Mentoring: What can support projects achieve that schools cannot?” *Report of the Sirius education migration network*. Brussels, Belgium: European Commission, available at: https://migrant-integration.ec.europa.eu/sites/default/files/2014-11/docl_44038_769452529.pdf (Accessed: 19 September 2024).

19. Official website of EURAXESS Mentoring Programme in Australia & New Zealand (2023), available at: <https://euraxess.ec.europa.eu/worldwide/australia-nz/events/euraxess-mentoring-programme-australia-new-zealand> (Accessed: 19 September 2024).

20. Mentoring Methodological. Framework for MINT Project (2021), available at: <https://migrant-integration.ec.europa.eu/sites/default/files/2021-02/MINTFramework.pdf> (Accessed: 19 September 2024).

21. Official website of Diya Business (2024), available at: <https://business.diia.gov.ua/cases/iniciativi/konsultacijnij-suprovid-ta-koucing-dla-biznesu-trivae-prijom-zaavok> (Accessed: 19 September 2024).

22. Official website of Mentorships of Ukrainian (2023), available at: <http://csr-ukraine.org/news/mentorska-programa-dlya-ukrainciv-za-2/> (Accessed: 19 September 2024).

23. Official website of United Nations sexual and reproductive health agency (2021), available at: <https://ukraine.unfpa.org/uk/mentorplace-story-2> (Accessed: 19 September 2024).

24. Official website of HAPPY MONDAY (2018), available at: <https://happymonday.ua/kak-najti-mentora> (Accessed: 19 September 2024).

25. Official website of TheWays (2021), available at: <https://www.theways.io/mentorship-program-for-switching> (Accessed: 19 September 2024).

26. Official website of KyivUX Design Community (2024), available at: <https://www.theways.io/mentorship-program-for-switching> (Accessed: 19 September 2024).

27. Official website of Prostir.ua (2023), available at: <https://www.prostir.ua/?library=pro-mentorstvo-u-hromadskomu-sektori-vid-a-do-ya> (Accessed: 19 September 2024).

28. Official website of GURT Resource Center (2023), available at: <https://gurt.org.ua/news/informator/88608/> (Accessed: 19 September 2024).

29. Official website of Higher School of Public Governance (2024), “Mentoring for leaders. European integration and Ukraine’s recovery”, available at: <https://hs.gov.ua/mentorstvo-dlya-lideriv-yevropejska-integracziya-ta-vidnovlennya-ukrayini/> (Accessed: 19 September 2024).

Стаття надійшла до редакції 20.09.2024 р.