

УДК 371.213.2:331.103

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-4\(4\)-370-378](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-4(4)-370-378)

Петровська Оксана Михайлівна кандидат політичних наук, доцент кафедри управління персоналом і економіки праці, Одеський національний економічний університет, вул. Преображенська, будинок 8, м. Одеса, 65000, тел.: (098) 494-08-31, <https://orcid.org/0000-0003-0730-6718>

Тарнавська Уляна Миколаївна магістр економіки, Одеський національний економічний університет, вул. Преображенська, будинок 8, м. Одеса, 65000, тел.: (097) 146-85-47

МЕНТОРСТВО ЯК ЗАПОРУКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ В СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Анотація. Однією з найважливіших вимог до сучасної освіти є її відповідність стратегії підготовки конкурентоспроможних, професійно підготовлених фахівців, які мають попит на ринку праці та здатні адаптуватися до нових умов функціонування цифрової економіки. Ефективність реалізації цієї стратегії значною мірою залежить від співпадіння особистих та суспільно важливих цілей навчання з ціннісними орієнтаціями випускників бакалаврату, що дозволяють молоді здійснити професійне самовизначення, яке забезпечує їхню зацікавленість у професії та прагнення займатися нею.

Адаптація українського суспільства до нових геополітичних реалій проявляється, зокрема, у зміні світогляду, ціннісних орієнтацій та когнітивних практик молоді. У таких умовах особливо актуально вивчення ціннісних орієнтацій студентів магістратури, адже саме ці орієнтації визначають центральну позицію особистості, формують основи професійного становлення та кар'єрного зростання майбутніх керівників, впливають на спрямованість і зміст соціальної активності, загальний підхід до навколишнього світу та самого себе, надаючи сенс і напрям діяльності людини.

Менторство відіграє ключову роль в освітньому процесі, адже воно сприяє не лише поглибленню академічних знань, але й розвитку професійних навичок і особистісних якостей студентів. Завдяки підтримці та настановам ментора студенти отримують практичні поради, які виходять за межі стандартної навчальної програми, допомагаючи краще зрозуміти специфіку професії. Ментори діляться власним досвідом, що полегшує студентам адаптацію до професійного середовища, розвиває їхню здатність самостійно приймати рішення, ставити цілі та досягати їх, з урахуванням викликів і можливостей реальної роботи. Таким чином, менторство не тільки сприяє академічному зростанню, а й формує у студентів впевненість та професійну готовність до майбутньої кар'єри.

Також наставництво зміцнює впевненість у собі та сприяє розвитку критичного мислення, що є важливими аспектами підготовки конкурентоспроможних спеціалістів. Таким чином, менторство стає ключовим елементом у процесі підготовки майбутніх професіоналів, адаптованих до викликів сучасного ринку праці та умов цифрової економіки.

Ключові слова: система наставництва, ментор, інвестування в персонал, адаптація в сфері вищої освіти, мотиваційні фактори, професійний розвиток, система стимулювання, навчання.

Petrovska Oksana Mykhailivna Ph.D. candidate of political sciences, associate professor of the Department of Personnel Management and Labor Economics, Odessa National University of Economics, St. Preobrazhenska, building 8, Odessa, 65000, tel.: (098) 494-08-31, <https://orcid.org/0000-0003-0730-6718>

Tarnavska Uliana Mykolaivna Master of Economics, Odessa National University of Economics, St. Preobrazhenska, building 8, Odessa, 65000, tel.: (097) 146-85-47



MENTORING AS A KEY TO WORK EFFICIENCY IN THE FIELD OF HIGHER EDUCATION

Abstract. One of the most important requirements for modern education is its compliance with the strategy of training competitive, professionally trained specialists who are in demand on the labor market and are able to adapt to the new conditions of functioning of the digital economy. The effectiveness of the implementation of this strategy largely depends on the coincidence of personal and socially important learning goals with the value orientations of undergraduate graduates, which allow young people to realize professional self-determination, which ensures their interest in the profession and the desire to engage in it.

The adaptation of Ukrainian society to new geopolitical realities is manifested, in particular, in the change of worldview, value orientations and cognitive practices of young people. In such conditions, it is especially relevant to study the value orientations of master's students, because it is these orientations that determine the central position of the individual, form the basis of the professional development and career growth of future managers, influence the direction and content of social activity, the general approach to the surrounding world and oneself, providing meaning and direction of human activity.

Mentoring plays a key role in the educational process, because it contributes not only to the deepening of academic knowledge, but also to the development of professional skills and personal qualities of students. Thanks to the support and guidance of a mentor, students receive practical advice that goes beyond the standard curriculum, helping to better understand the specifics of the profession. Mentors share their own experience, which facilitates students' adaptation to the professional environment, develops their ability to make independent decisions, set goals and achieve them, taking into account the challenges and opportunities of real work. Thus, mentoring not only promotes academic growth, but also builds students' confidence and professional readiness for their future careers.

Mentoring also builds self-confidence and promotes the development of critical thinking, which are important aspects of training competitive professionals. Thus, mentoring becomes a key element in the process of training future professionals adapted to the challenges of the modern labor market and the conditions of the digital economy.

Keywords: mentoring system, mentor, investment in personnel, adaptation in the field of higher education, motivational factors, professional development, incentive system, training.

Постановка проблеми. Проблема підготовки конкурентоспроможних фахівців у сучасній системі освіти набуває особливої актуальності в умовах швидкого розвитку цифрової економіки та зміни вимог ринку праці. Одним із ключових елементів цього процесу є менторство, яке сприяє формуванню практичних навичок, професійного становлення та особистісного розвитку студентів. Однак у науковій літературі недостатньо досліджено, як саме менторство впливає на адаптацію випускників до професійних реалій і розвиток їх критичного мислення та впевненості в собі. Вивчення ролі та ефективності менторства в освітньому процесі є важливим для розробки нових підходів до підготовки спеціалістів, здатних відповідати викликам сучасного ринку праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як свідчать численні дослідження, наставництво є ефективним інструментом розвитку персоналу. Однак, незважаючи на значний теоретичний фундамент, практична реалізація систем наставництва залишається складним завданням. Зарубіжні науковці, такі як К. Крем, Д. Олієн, С. Керрол та К. Джанантоніо, а також вітчизняні науковці, серед яких Л. Балабанова, В. Веснін, О. В. Крушельницька, М. Мурашко, У. Лисак, В. А. Савченко та Д. П. Мельничук, приділили значну увагу теоретичним аспектам наставництва: його визначенню, розвитку та функціям, детально описали поняття наставництва, його функції та розвиток. Проте, механізми створення та впровадження систем наставництва залишаються недостатньо дослідженими. Наша стаття спрямована заповнити цю

прогалину та запропонувати практичні рекомендації для розробки та впровадження ефективних програм наставництва в організаціях.

Мета статті - сформулювати теоретико-методичні засади та практичні рекомендації для ефективного впровадження систем наставництва з метою навчання та розвитку студентів, підвищення адаптації нових співробітників, передачі корпоративних знань.

Виклад основного матеріалу. Швидкий розвиток технологій та глобалізація висувають нові вимоги до компетенцій співробітників. Для того щоб залишатися конкурентоспроможними, організації повинні інвестувати в розвиток своїх людей. Наставництво, як інструмент, що поєднує в собі традиційні знання та сучасні технології, може стати ефективним рішенням для задоволення цих потреб.

У межах системи наставництва формується колектив фахівців, які не тільки якісно виконують свої обов'язки, а й ефективно передають професійні знання, підтримують корпоративну культуру і формують позитивний імідж компанії. Завдяки наставництву корпоративні цінності та командний дух швидко поширюються серед працівників.

Наставники, які мають значний досвід, часто розглядаються як потенційні кандидати на керівні посади. Досвід роботи з новачками підвищує мотивацію наставника, зміцнює його авторитет у колективі, а також заохочується визнанням його досягнень з боку керівництва. Важливо, щоб виконання функцій наставника супроводжувалося й матеріальним стимулюванням, передбаченим у колективному або трудовому договорі.

Крім того, роль наставника висуває високі вимоги до фахівців: вони мають не лише бездоганно виконувати свою роботу, але й передавати свої знання й досвід колегам. Таким чином, наставництво вимагає поєднання професійних і педагогічних навичок [1].

Термін «наставляти» має значення «давати поради, навчати чогось; наводити, направляти, націлювати і т. ін. у потрібному напрямі; скеровувати, спрямовувати». Саме поняття «наставництво» – це процес допомоги, підтримки особистісного зростання та професійного розвитку іншої людини, який передбачає передачу знань та досвіду, підтримку у вирішенні проблем та допомогу в досягненні поставлених цілей [2, с.12].

Наставництво буває не лише в сценарії начальник - підлеглий, це набагато ширше поняття, яке виходить за межі робочих відносин. Воно пронизує різні сфери нашого життя і може мати різні форми. Приклади моделей наставництва в житті зображено на рис. 1.



Рис. 1 Моделі взаємостосунків у наставництві

Джерело: сформовано автором

Для того, щоб врахувати особливості освітнього середовища та потреби персоналу кожного університету, можна запровадити різні види наставництва. В освітніх закладах вищої освіти виділяють наступні форми (рис.2.).

Традиційне наставництво	- полягає у взаємодії між досвідченим професіоналом та новим працівником на певний період для передання знань і навичок.
Ситуаційне наставництво	- активується за необхідності, коли підопічний потребує підтримки з конкретного питання.
Віртуальне наставництво	- здійснюється в онлайн-форматі, забезпечуючи гнучкість у комунікаціях.
Реверсивне наставництво	- обмін знаннями між досвідченим співробітником та молодшим колегою, де кожен ділиться власним унікальним досвідом і підходами.

Рис. 2 Види наставництва у ЗВО

Джерело: складено автором на основі [3]

Розглядаючи міжнародний досвід впровадження такої системи, можна прослідкувати наступні тенденції. Дуже наглядно взаємовідносини наставник – підлеглий прослідковується на прикладі державної служби. В Великій Британії наставництво базується на трьох основних принципах:

- участь у наставництві є добровільною;
- інформація про залученість до наставництва залишається конфіденційною;
- наставник не може бути прямим керівником підлеглого, натомість має здатність сприяти обміну знаннями через взаємний вплив.

У Великій Британії наставництво розглядають як процес, у якому наставник бере відповідальність за нагляд над кар'єрою й розвитком працівника. Таким чином, наставництво цінне завдяки обопільному навчанню й інвестуванню в людський капітал, будучи дієвим способом розвитку співробітників. Інформаційні портали, як-от Mentor Match і Civil Service Learning (CSL), пропонують базу даних для наставництва й коучингу.

Водночас у США державні установи мають значні можливості для розвитку своїх працівників, починаючи з 1958 року, коли ухвалили Акт про навчання державних службовців (GETA), який дозволив міністерствам використовувати зовнішні тренінгові ресурси на додачу до внутрішніх навчальних програм. У межах програми розвитку керівників вищої ланки (Senior Executive Service) Служба управління персоналом схвалює або разом із федеральними відомствами розробляє спеціальні програми розвитку (Senior Executive Service Candidate Development Programs), одним із пріоритетних напрямків яких є організація наставництва [4, с.4].

Існує багато форм та підходів до розвитку та навчання, два найбільш популярні – менторство і наставництво. Їх часто сприймають як взаємозамінні, але вони мають суттєві відмінності в ролях, характеристиках і методах (рис.3.).

Досвідчений і авторитетний фахівець передає своє вміння з метою всебічного професійного розвитку підопічного. Довготривала співпраця, що сприяє кар'єрному росту та професійному вдосконаленню

Менторство

Взаємодія між наставником і підопічним зазвичай більш короткотривала, обмежується конкретними проектами або завданнями, що прискорює адаптацію нового співробітника.

Наставництво

Сприяє глибинному розвитку співробітників без зовнішнього тиску чи оцінювання. дозволяє працівнику самостійно визначити свої зони розвитку, основний метод — задавання питань

Коучинг

Новий співробітник стає «тінню» досвідченого колеги, супроводжуючи його впродовж робочого дня. Корисно для швидкого занурення у специфіку посади, коли працівник може оцінити обсяг потрібних знань і навичок

Шедоунг

Новому співробітнику закріплюють партнера (buddy), що надає постійний зворотний зв'язок, допомагаючи виявляти слабкі місця. Обидва учасники перебувають у рівноправному становищі

Баддінг

Рис. 3 Види підходів до розвитку та навчання

Джерело: складено на основі [5]

Що обрати серед цих форм для розвитку співробітників та компанії в цілому, залежить від конкретних потреб та цілей бізнесу. Коучинг буде дуже корисним, якщо бізнес переживає етап «кризи зрілості», а менторство вкрай необхідне на підприємствах із великою кількістю працівників і наявністю складних технологій.

Комбінування коучингу та менторства може забезпечити максимальну ефективність та сприяти досягненню стратегічних цілей компанії.

Впровадження корпоративного менторства - це інвестиція в розвиток кадрового потенціалу компанії. Для досягнення максимальної ефективності необхідно спершу визначити, які саме бізнес-цілі допоможе досягти ця програма: наприклад, підвищення кваліфікації співробітників, скорочення плинності кадрів або розвиток лідерських навичок. Визначивши ці цілі, можна краще зрозуміти, як саме менторство вплине на загальний розвиток компанії.

Наступний крок – побудова інфраструктури для програми менторства. Для цього необхідно розробити систему підбору менторів, що відповідають специфіці завдань і можуть забезпечити якісне наставництво. Також важливо організувати процес їхньої роботи та впровадити інструменти для регулярної оцінки результатів програми.

Для досягнення максимальних результатів потрібно забезпечити постійну підтримку менторів і менті. Це включає створення сприятливих умов для їхньої ефективної взаємодії та мотивації – від забезпечення зручних платформ для спілкування до фінансових або нематеріальних заохочень для наставників.

Організація періодичних оцінювальних сесій дозволить відстежувати прогрес і результативність роботи менторів і менті, а також вчасно реагувати на труднощі або потребу в коригуванні процесу. Це також може включати створення ресурсів, таких як методичні матеріали та рекомендації, що допоможуть ментору й менті максимально ефективно реалізувати програму.

Графічно ці етапи можна зобразити в наступній схемі (рис. 4).



Рис. 4 Етапи системного впровадження наставництва

Джерело: побудовано автором на основі [6]

Наставництво без перебільшення можна вважати прямою інвестицією в розвиток персоналу. Воно чинить ряд таких ефектів як:

- Збільшення лояльності: коли співробітники відчувають, що компанія інвестує в їхній розвиток, вони стають більш лояльними і відданими. Це, в свою чергу, знижує плинність кадрів та підвищує продуктивність [8].
- Покращення ефективності: наставники допомагають новим співробітникам швидше адаптуватися до роботи, уникаючи поширених помилок і підвищуючи свою ефективність.
- Збереження знань: досвідчені співробітники передають свої знання та досвід молодшим колегам, що допомагає зберегти корпоративну пам'ять і запобігає втраті цінних навичок [7, с.22].
- Створення позитивного іміджу компанії: компанії, які інвестують у розвиток своїх співробітників, зазвичай мають більш позитивний імідж на ринку праці, що допомагає залучати та утримувати талановитих людей.

Таким чином, наставництво – це не просто витрати, а довгострокова інвестиція, яка приносить значні переваги як для компанії, так і для її співробітників.

Системний підхід до організації наставництва може забезпечити сукупність переваг для новачків, наставників та освітньої діяльності в цілому (табл.1).

Таблиця 1.

Сукупність очікуваних позитивних ефектів від впровадження системи наставництва в ЗВО

Переваги		
новачок	наставник	освітній заклад
- допомога та підтримка наставника у процесі адаптації; - комплексне знайомство з ЗВО; - розвиток особистих якостей під час підвищення свого професійного рівня; - засвоєння досвіду; - менша вірогідність конфліктів з колегами через недостатній рівень знань і практичної підготовленості	- активна участь у розвитку своєї команди; - підвищення авторитету і статусу в колективі; - реалізація власного потенціалу завдяки успішному виконанню нових функцій; - особистий розвиток, що стимулюється потребою оновлювати свої знання, необхідністю слідкувати за професійними новачками	- зменшення часу, необхідного для адаптації нового працівника; - добре навчений та підготовлений персонал для роботи; - ефективніша підготовка керівних кадрів; - підвищення культурного рівня персоналу; - орієнтація на роботу в команді

Джерело: складено автором на основі [6, с.11].

В епоху цифрових технологій ручні процеси в наставництві та коучингу є неефективними та демотивують як менторів, так і менті. Автоматизація цих процесів – це не просто зручність, а необхідність для забезпечення успіху програм розвитку персоналу. Автоматизація рутинних завдань (наприклад, створення пар, збір зворотного зв'язку, генерація звітів) дозволяє економити час як менеджерам, так і учасникам програм. Програмні рішення допомагають відстежувати прогрес учасників, аналізувати результати та вносити необхідні корективи в програми. Платформи для менторства та коучингу забезпечують зручні інструменти для спілкування між менторами і менті, а також для обміну ресурсами. Також вони дозволяють відстежувати активність учасників, оцінювати ефективність програм і демонструвати результати керівництву. А сучасні платформи мають інтуїтивно зрозумілий інтерфейс і не вимагають від користувачів спеціальних навичок [9].

Такими інструментами можуть бути чат, форум, обмін файлами, календар для планування зустрічей, анкети, опитування, оцінювання прогресу.

Модуль звітності – генерація звітів про результати програм, відстеження прогресу учасників. А також доцільно передбачити можливість інтеграції з HR-системами, системами управління навчанням та іншими корпоративними інструментами.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Впровадження системної програми наставництва в закладі вищої освіти має важливе значення для професійного розвитку науково-педагогічних працівників і забезпечення стабільної якості освітнього процесу. Ефективність такої програми досягається через комплексний підхід із застосуванням різноманітних методів і інструментів наставництва, які дозволяють якісно набувати нові знання та досвід у процесі адаптації. Важливими аспектами є індивідуальний підхід, що враховує особливості та потреби кожного нового співробітника, а також практична спрямованість програми, що дозволяє швидко зануритися у специфіку освітнього процесу закладу.

Практичний компонент наставництва допомагає новим працівникам не тільки освоїти внутрішні процедури та електронні ресурси, а й включитися в систему корпоративної взаємодії.



Це дає можливість швидкої інтеграції в культуру закладу, що сприяє їхній продуктивності й комфорту в новому середовищі.

Наставництво як інструмент адаптації науково-педагогічних працівників у вищих навчальних закладах є не лише актуальною потребою, але й важливим засобом формування кваліфікованого кадрового резерву. Ця стратегія допомагає посилити мотивацію персоналу, забезпечити стабільність у команді та підвищити загальну ефективність роботи закладу.

Впровадження таких програм в освіті матиме позитивний вплив і на ринок праці. Професіонали, підготовлені в закладах вищої освіти, володітимуть не тільки теоретичними знаннями, але й розвиненими практичними навичками та досвідом ефективної взаємодії, що робить їх більш адаптивними і готовими до викликів сучасного професійного середовища.

Для подальшого вдосконалення програми доцільно дослідити вплив різних факторів на адаптаційні стратегії в освіті, розробити ефективні адаптаційні тренінги та провести моніторинг результативності наставництва, що допоможе підвищити рівень професійної підготовки і полегшити інтеграцію молодих фахівців у професійну сферу.

Література:

1. Петровська О. М., Грицаєнко Ю. В. Філософія інновацій в системі управління персоналом як рушійна сила сталого розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. Чернівці. Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій. 2024. №14. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-07-02>.
2. Новик І., Венгловська О. Наставництво: професійна підтримка та розвиток педагогів : навч.-метод. посіб. Київ : Держ. установа «Укр. ін-т розвитку освіти», 2023. 111 с. URL: <https://goo.su/CCEv>
3. Петровська О. М. Удосконалення системи мотивації праці науково-педагогічного персоналу ЗВО на основі обґрунтованих норм праці. V Науково-методична конференція «Забезпечення якості вищої освіти: проблеми та перспективи розвитку». ОНЕУ 3-4 лютого 2022. URL: <http://dSPACE.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/14263>.
4. Експертний документ «Наставництво як метод навчання та професійного розвитку державних службовців», 2021. URL: <https://goo.su/ChJU85>
5. Петровська О.М. Забезпечення якості вищої освіти: проблеми та перспективи розвитку. Збірник матеріалів VI Міжнародної науково-методичної конференції «Сучасні навички комунікації із студентською аудиторією – запорука успішної презентації». С. 62. ОНЕУ 21-22 лютого 2023 р.
6. Савич Ж. В. Наставництво як інструмент адаптації нових працівників у закладах освіти : практикум. Київ : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2021. 52 с. URL: <https://goo.su/GJYH>
7. Наставництво як інструмент адаптації персоналу у закладах вищої освіти: досвід і моніторинг результатів впровадження / В. Міляєва та ін. *Молодь і ринок*. 2024. № 4(224). С. 21–25. URL: <https://goo.su/MgCWH>.
8. Петровська О. М. Стратегії покращення соціально-трудових відносин між роботодавцями та працівниками: перспективи та виклики. *Розвиток ринку праці в умовах глобалізаційних зрушень: виклики для України*: збірник матеріалів II Всеукраїнської науково-практичної конференції. С. 86 - 88. (Київ, 25 квітня 2024р.) Київ: МДУ, 2021. <http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/6565>.
9. Корпоративна система коучингу і наставництва в сучасних умовах. URL: <https://goo.su/Mg4s7r>.

References:

1. Petrovska O., Hrytsaienko Yu. (2024) "Filosofia innovatsii v systemi upravlinnia personalom yak rushiina sylo staloho rozvytku" [The philosophy of innovation in the personnel management system as a driving force of sustainable development]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia - Problems of modern transformations. Series: Economics and Management*. Chernihiv. Scientific and educational innovation center of social transformations. No 14. (Accessed 2 October 2024)
2. Novyk I., Venhlovskaya O. (2023) "Nastavnytstvo: profesiina pidtrymka ta rozvytok pedahohiv : navch.-metod. posib." [Mentoring: professional support and development of teachers: teaching method. manual]. Kyiv: Derzh. ustanova "Ukr. in-t rozvytku osvity" - Kyiv: State. institution "Ukr. Institute of Education Development". 111 p. Retrieved from <https://uied.org.ua/wp-content/uploads/2023/09/nastavnyctvo-posibnyk.pdf.pdf>. (Accessed 2 October 2024)
3. Petrovska O. "Udoskonalennia systemy motyvatsii pratsi naukovo-pedahohichnoho personalu ZVO na osnovi obgruntovanykh norm pratsi" [Improvement of the work motivation system of the scientific and pedagogical staff of higher education institutions based on well-founded labor standards]. V *Naukovo-metodychna konferentsiia "Zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity: problemy ta perspektivy rozvytku"* - V Scientific and methodological conference «Quality assurance of higher education: problems and prospects of development». ONEU February 3-4, 2022. Retrieved from <http://dSPACE.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/14263>. (Accessed 2 October 2024)

4. Ekspertnyi dokument “Nastavnytstvo yak metod navchannia ta profesiinoho rozvytku derzhavnykh sluzhbovtiv” (2021) [Expert document «Mentoring as a method of training and professional development of civil servants»]. Retrieved from <https://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/42499.pdf>. (Accessed 2 October 2024)

5. Petrovska O. “Zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity: problemy ta perspektyvy rozvytku” [Ensuring the quality of higher education: problems and prospects for development]. Zbirnyk materialiv VI Mizhnarodnoi naukovo-metodychnoi konferentsii “Suchasni navychky komunikatsii iz studentskoiu audytoriiu – zaporuka uspishnoi prezentatsii” - collection of materials of the VI International Scientific and Methodological Conference “Modern communication skills with a student audience - the key to a successful presentation”. pp. 62. ONEU February 21-22, 2023. (Accessed 3 October 2024)

6. Savych Zh. V. (2021) “Nastavnytstvo yak instrument adaptatsii novykh pratsivnykiv u zakladakh osvity: praktykum” [Mentoring as a tool for adapting new employees in educational institutions: workshop], Kyiv : Kyiv. un-t im. B. Hrinchenka - Kyiv: Kyiv. University named after B. Grinchenko. 52 p. Retrieved from https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/38820/1/Z_V_Savych_NYIANPUZO_KUBG.pdf. (Accessed 2 October 2024)

7. “Nastavnytstvo yak instrument adaptatsii personalu u zakladakh vyshchoi osvity: dosvid i monitorynh rezultativ vprovadzhennia” (2024) [Mentoring as a tool for staff adaptation in higher education institutions: experience and monitoring of implementation results] / V. Miliaieva ta in. Molod i rynok - Youth and the market. No 4(224). pp. 21–25. Retrieved from <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2024.304377>. (Accessed 3 October 2024)

8. Petrovska O. (2021) “Stratehii pokrashchennia sotsialno-trudovykh vidnosyn mizh robotodavtsiamy ta pratsivnykamy: perspektyvy ta vyklyky” [Strategies for improving social and labor relations between employers and employees: prospects and challenges]. Rozvytok rynku pratsi v umovakh hlobalizatsiinykh zrushen: vyklyky dlia Ukrainy: zbirnyk materialiv II Vseukrainskoi naukovo- praktychnoi konferentsii - The development of the labor market in the conditions of globalization shifts: challenges for Ukraine: a collection of materials of the II All-Ukrainian Scientific and Practical Conference. pp. 86 - 88. Kyiv, April 25, 2024) Kyiv: International Public University. Retrieved from <http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/6565>. (Accessed 3 October 2024)

9. “Korporatyvna systema kouchynhu i nastavnytstva v suchasnykh umovakh” [Corporate system of coaching and mentoring in modern conditions]. Retrieved from <https://work.lviv.ua/hr-tehnologiyi/korporatyvna-systema-kouchyngu-i-nastavnyctva-v-suchasnyh-umovah>. (Accessed 1 October 2024)