

К. О. Дорошкевич¹, Н. О. Колінко², О. Р. Сидорак³
ORCID: ¹ 0000-0003-3966-224X, ² 0000-0001-7458-2849, ³ 0000-0002-5506-2829
Національний університет “Львівська політехніка”
Кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва

СТАН ФОРМУВАННЯ МЕНТОРИНГОВИХ СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОГЛИБЛЕННЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

<https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.047>

© Дорошкевич К. О., Колінко Н. О., Сидорак О. Р., 2025

Дослідження стану формування менторингових систем підприємств в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів реалізовано шляхом специфікації та формування профілів менторингових програм у ЄС та Україні. Складовими профілів менторингових систем визначено: системні компоненти; користувачів; процеси; дані. Специфікацію профілів рекомендовано реалізувати шляхом бінарних відповідей на поставлені питання за кожною із їх складових.

У статті досліджено десять найпопулярніших менторингових програм в Україні та ЄС. За результатами отримано наступні висновки: менторингові програми ЄС та України демонструють високий рівень розвитку процесів, вони передбачають регулярну менторингову взаємодію організовану у різних формах; системні елементи потребують розвитку та удосконалення модулю, який відстежує прогрес менті; менторингові системи ЄС, на відміну від національних, передбачають участь міжнародних менторів, що становить їх значну перевагу; у контексті адміністрування відсутня системність компонентів, яка вплинула на фрагментарність звітів, що характерно для менторингових системи ЄС та України.

Ключові слова: менторинг, системи, євроінтеграція, профілі, Україна, ЄС.

Формулювання проблеми.

Як відомо, менторинг – це метод персоналізованого навчання, під час якого більш досвідчений колега (ментор) ділиться знаннями із менш досвідченим працівником (менті) (надає підтримку, поради тощо) на засадах наставництва. Сутність менторингових систем підприємств представимо як «принципи та механізми персоналізованого навчання, підходи до формування кадрового резерву та мотиваційні заходи, які забезпечують безперервне професійне зростання, розвиток компетенцій, удосконалення ключових навиків та підвищення результативності корпоративного середовища підприємства тощо» [1].

У сучасних умовах поглиблення євроінтеграційних процесів, підприємства стикаються з необхідністю адаптації до нових стандартів та вимог, що висуваються європейським ринком. Одним із ключових аспектів цієї адаптації є формування ефективних менторингових систем, які сприяють безперервному професійному зростанню, розвитку компетенцій та підвищенню ключових навичок працівників підприємств. Це сприяє розвитку гармонійного корпоративного середовища, забезпеченню умов для розвитку персоналу тощо. У цьому контексті дослідження стану формування менторингових систем підприємств набуває особливої актуальності, оскільки воно дозволяє виявити основні тенденції, проблеми та перспективи їх розвитку в умовах євроінтеграції.

Актуальність дослідження

Актуальність дослідження стану формування менторингових систем підприємств в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів полягає в формуванні теоретичних засад та методологічного інструментарію адаптації підприємств до нових економічних умов та стандартів, що виникають у зв'язку з інтеграцією до європейського економічного простору. Менторингові системи сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств, оскільки допомагають їм впроваджувати сучасні технології та практики, відповідати вимогам європейських ринків та ефективно взаємодіяти на міжнародному рівні. Крім того, менторинг відіграє важливу роль у розвитку людського капіталу, забезпечуючи мотивацію, професійне зростання та підвищення компетенцій працівників, що є важливим для підтримки інноваційного потенціалу підприємств. Впровадження менторингових систем також сприяє формуванню організаційної культури, яка підтримує ініціативність, креативність та співпрацю на підприємстві.

Приклади успішних менторингових систем можна знайти у багатьох європейських компаніях, серед яких Nestlé, Siemens, та Unilever. Ці компанії впровадили менторинг як частину своєї бізнес-стратегії, що допомагає їм підтримувати високий рівень інновацій та професійного розвитку працівників.

Формулювання мети та завдань

Відповідно до окресленої проблематики, у статті слід сформулювати профілі менторингових програм у ЄС та Україні, що забезпечить їх специфікацію та вивчення менторингових систем в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Із метою усебічного дослідження менторингових систем підприємств в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів використаємо їх профілі. Як відомо, профіль системи – це комплексний опис її основних характеристик та складових, які забезпечують її функціонування. У економічній літературі профілі застосовано до інформаційних систем, систем управління трудовими системами, репутаційних систем, поведінкової геометричної системи, організаційної бізнес-системи, систем захисту чи управління підприємством загалом в умовах їх діагностування тощо [2-7]. Розглянемо це докладно.

На думку Середи Х. В. профіль (інформаційної) системи містить набір базових стандартів, які «комплексно специфікують інтерфейси, протоколи взаємодії й формати обміну даними тощо становить предмет функціональної стандартизації» [2]. Як важливий напрям, який слід врахувати при формуванні профілів інформаційних системи автором вказано на вивчення інтерфейсу користувачів і переносимості застосунків, що важливо для виявлення та застосування відповідних стандартів. Водночас діагностичний профіль системи усебічно характеризує її діяльність та містить експертні оцінки стану підсистем управління персоналом (планування, аналізування, розвитку організаційної культури, правового забезпечення тощо) [3]. Методичний підхід до оцінювання системи управління трудовим потенціалом підприємства передбачає формування порівняльного конкурентного профілю рекомендовано [4]. Виходячи їх наданих критеріїв, він містить показники, які забезпечують оцінку основних функцій управління трудовим потенціалом за п'ятибальною шкалою.

Згідно визначення даного Матросовою Н. М., профіль інформаційної системи - це підмножина (комбінації) базових стандартів (характеристик) інформаційних технологій, потрібних для реалізації ними заданих наборів функцій [5]. Дерев'янка О. Г. дано визначення поняття та рекомендовано використовувати організаційний профіль системи репутаційного менеджменту (СРМ), під яким слід розуміти такий – тип (рівень розвиненості) організаційного «фундаменту» СРМ, що ідентифікується за наявністю чи відсутністю на підприємстві певних організаційних елементів системи репутаційного менеджменту [8]. Складові профілю СРМ підприємства залежать від його виду, який може мати риси споживацького, зародкового, довірчого, перехідного, розвиненого типу тощо. Проте для формування

профілів належно від типу, рекомендовано експертні опитування та їх заповнення за допомогою бінарних відповідей. Формування бізнес-профілю підсистеми управління підприємством натомість рекомендовано через визначення множини сутностей будь-якої організаційної структури і відношень між ними, що формалізує ознаки системи та її елементів [6].

Профіль системи захисту визначено також у стандарті ISO/IEC 15408. Його сутність представлено як “сукупність функціональних і гарантійних вимог, які дозволяють реалізувати систему захисту з необхідним рівнем інформаційної безпеки” [7]. Узагальнено наведені вище визначення та розглянемо складові профілів систем управління підприємством (табл. 1).

Таблиця 1

Узагальнення сутності та складових профілів систем управління підприємством

Назва профілю	Складові	Методи формування
Профіль інформаційної системи	Набір базових стандартів інтерфейсів, протоколів взаємодії й форматів обміну даними	Специфікація складових з метою функціональної стандартизації
Діагностичний профіль	Оцінки підсистем управління підприємств (компонентів)	Експертне оцінювання
Профіль системи управління трудовим потенціалом підприємства	Оцінки основних функцій управління трудовим потенціалом та процесів	Експертне оцінювання показників за п'ятибальною шкалою
Профіль системи репутаційного менеджменту	Організаційні елементи системи репутаційного менеджменту	Експертне оцінювання, що передбачає бінарні відповіді
Бізнес-профіль підсистеми управління підприємством	Системні елементи організаційної структури	Формалізація ознак
Профіль систем захисту	Функціональні і гарантійні вимоги	Специфікація систем захисту із заданим рівнем інформаційної безпеки

Джерело: складено за [2-7]

За результатами вивчення останніх досліджень і публікацій вкажемо на відсутність єдиного підходу до визначення сутності і складових профілів систем управління підприємством. В умовах поживлення євроінтеграційних процесів складові профілів менторингових систем потребують специфікації, уточнення та апробації шляхом дослідження менторингових програм ЄС.

Виклад основного матеріалу

За результатами аналізування останніх досліджень та публікацій за проблемою сформовано профілі, що слід використати при дослідженні менторингових систем підприємств в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів. Вони містять такі профільні елементи:

1. Системні компоненти (складові, елементи), що забезпечують результативність менторингу. До них зараховано цілі, завдання, плани менторингу, методологічні засади тощо.
2. Користувачі, до яких зараховано менторів та менті, представників керуючої підсистеми підприємства. Цей елемент включено зважаючи на те, що менторингові системи можуть мати різне призначення в Україні та країнах ЄС, що визначає специфічне коло їх користувачів. Також у окремих дослідженнях за темою підкреслено важливість вивчення інтерфейсу користувачів [2].
3. Процеси реалізації конкретної функції управління менторинговою діяльністю на підприємстві, що передбачає його планування, організування, мотивування його учасників, спостереження за перебігом процесів шляхом моніторингу, зворотній зв'язок. Таким чином,

забезпечено дослідження функціональних вимог менторингових систем (оцінювання основних функцій) (табл. 1).

4. Адміністративні дані – інформація, управління якою відбувається у процесі менторингу (плани, програми менторингових сесій, звіти, результати оцінювання тощо). Дану складову включено, зважаючи на релевантність дослідження систем збору, обробки та передачі інформації (інформаційних систем).

Профілі, що містять сформовані структурні компоненти використано для вивчення менторингових системи України та ЄС, для чого задіяно інформацію, оприлюднену на сайті Європейської комісії та у матеріалах Інтернет ресурсів. При аналізуванні, використано рекомендації, що надані у [8] та реалізовано бінарні відповіді («так», «ні»). Це забезпечило отримання чітких відповідей на поставлені питання та краще розуміння різних аспектів менторингових систем України та ЄС.

Використовуючи вказані інформаційні ресурси та положення із аналізування, досліджено менторингові системи, пов'язані із реалізацією таких програм ЄС:

1. Erasmus for Young Entrepreneurs – це програма, яка надає новим підприємцям можливість навчатися у досвідчених підприємців в інших країнах ЄС. Її користувачами є нові (особи, які планують відкрити власний бізнес або вже зробили це протягом останніх трьох років) та досвідчені підприємці (власники або менеджери малих та середніх підприємств у країнах ЄС та ін. країнах) [9]. Програма охоплює процеси, які включають подачу заявки (резюме, мотиваційний лист, бізнес-план (для нових підприємців)), підбір відповідного підприємця, підписання угоди та реалізацію обміну, який може тривати від 1 до 6 місяців [10]. Програма надає можливість новим підприємцям отримати навчання на робочому місці (менторинг) та розвинути свої бізнес-навички завдяки співпраці з досвідченим підприємцем. За результатами формуються звіти про діяльність, зворотний зв'язок від нових та досвідчених підприємців після завершення обміну [10].
2. Horizon Europe – це програма, що підтримує дослідження та інновації, включаючи менторинг для молодих науковців з метою супроводу досліджень та інновацій для вирішення глобальних викликів, таких як зміна клімату, та сприяння конкурентоспроможності ЄС. До програми залучаються учасники з країн ЄС та асоційованих країн, включаючи університети, дослідницькі інститути, компанії та інші організації [11]. У межах програми реалізуються процеси подачі заявок на фінансування (заявка, план досліджень, бюджет, листи підтримки від партнерів, декларація про відповідність етичним нормам), оцінювання проєктів, надання грантів та моніторинг виконання проєктів та звітування (технічні та фінансові звіти, звіти про досягнення цілей проєкту, звіти про вплив та результати). Програма підтримує співпрацю між дослідниками та інноваторами, надаючи можливості для наставництва та обміну знаннями.
3. European Solidarity Corps – програма, яка надає молодим людям можливість брати участь у волонтерських проєктах, включаючи менторинг. Учасниками програми є молоді люди віком від 18 до 30 років, які бажають брати участь у волонтерських проєктах або проєктах солідарності в Європі та за її межами [12]. Призначенням цих проєктів є створення більш інклюзивного суспільства, підтримки вразливих груп та реагування на суспільні виклики. Як основні процеси вказано на реєстрацію молоді та організацій на порталі, підбір проєктів, підписання угод та реалізація волонтерських або солідарних проєктів. Учасники програми отримують наставництво та підтримку під час волонтерських проєктів, що допомагає їм розвивати професійні навички та впевненість у собі [13]. За результатами формуються звіти про діяльність, зворотний зв'язок від учасників, звіти про вплив проєкту.
4. Creative Europe – це програма підтримки культурного та креативного секторів, яка включає менторинг для молодих митців. Її користувачами є культурні та креативні організації з країн ЄС та інших країн, що відповідають умовам її проведення [14]. Основні процеси передбачають подачу заявок на фінансування (заявка, план проєкту, бюджет, листи підтримки від партнерів),

- оцінку проєктів, надання грантів та моніторинг виконання проєктів. Як особливості менторингу, вкажемо на можливості для співпраці та обміну досвідом між митцями та професіоналами креативних індустрій [14]. За результатами формуються звіти про діяльність, звіти про досягнення цілей проєкту, звіти про вплив та результати.
5. Digital Europe Programme – це програма, що сприяє цифровій трансформації Європи, включаючи менторинг у сфері цифрових технологій. Її учасниками є компанії, що працюють у сферах суперкомп'ютерів, штучного інтелекту, кібербезпеки, цифрових навичок та інших цифрових технологій (МСП) [15]. Процеси охоплюють подачу заявок на фінансування, оцінку проєктів, надання грантів та моніторинг виконання проєктів, а менторинг полягає у розвитку цифрових навичок через наставництво та навчання, забезпечуючи підтримку для малого та середнього бізнесу. Звітування за програмою передбачає технічні та фінансові звіти, звіти про досягнення цілей проєкту, звіти про вплив та результати [15].
 6. InvestEU – це програма, яка надає фінансову підтримку та менторинг для стартапів та малих і середніх підприємств. Залучаються компанії та організації з різних секторів, включаючи стійку інфраструктуру, дослідження, інновації, цифровізацію, малі та середні підприємства, соціальні інвестиції та навички [16]. Як основні процеси, вказано на подачу заявок на фінансування, оцінку проєктів, надання гарантій та моніторинг виконання проєктів. Щодо напрямів менторингу, то програма надає технічну підтримку та допомогу у підготовці, розробці та реалізації проєктів через InvestEU Advisory Hub [16].
 7. European Social Fund+ – це програма, що інвестує в людей, підтримку зайнятості, соціальної інтеграції, освіти та навичок, включаючи менторинг для підвищення кваліфікації та працевлаштування. Користувачами програми організації (громадські адміністрації, НУО, благодійні організації, МСП), що працюють у сферах зайнятості, освіти, соціальної інклюзії та інших соціальних питань [17]. Опишемо основні процеси, що охоплюють подачу заявок на фінансування, оцінку проєктів, надання грантів та моніторинг виконання проєктів.
 8. EU4Health призначена для підтримки здоров'я в ЄС, зміцнення систем охорони здоров'я та підвищення їх стійкості до криз. Програма підтримує розвиток систем охорони здоров'я, включаючи менторинг для медичних працівників. До використання менторингових систем залучаються організації охорони здоров'я та НУО з країн ЄС та асоційованих країн, що працюють у сфері охорони здоров'я, включаючи медичні установи та дослідницькі організації [18]. Як основні процеси програма передбачає подачу заявок на фінансування, оцінку проєктів, надання грантів та моніторинг виконання проєктів.
 9. European Regional Development Fund (ERDF) – це програма, що сприяє економічному розвитку регіонів, включаючи менторинг для місцевих підприємств. Користувачами є громадські та приватні організації з усіх регіонів ЄС, що працюють над зменшенням економічних, соціальних та територіальних диспропорцій [19]. Процеси передбачають подачу заявок на фінансування, оцінку проєктів, надання грантів та моніторинг виконання проєктів. Програма підтримує місцеві ініціативи та проєкти щодо зменшення економічних, соціальних та територіальних диспропорцій між регіонами ЄС, забезпечуючи наставництво для місцевих підприємств та організацій.
 10. European Defence Fund – це програма, яка підтримує дослідження та розвиток у сфері оборони, включаючи менторинг для молодих дослідників. Користувачами програми є консорціуми компаній з різних країн-членів ЄС, що займаються спільними дослідженнями та розробками у сфері оборони [20]. Для підтримки досліджень та розробок у сфері оборони для підвищення технологічної переваги та стратегічної автономії ЄС як основні процеси передбачено подачу заявок на фінансування (заявка, план проєкту, бюджет, листи підтримки від партнерів), оцінку проєктів, надання грантів та моніторинг виконання проєктів (технічні та

фінансові звіти, звіти про досягнення цілей проєкту, звіти про вплив та результати). У контексті менторингу програма надає підтримку та консультації учасникам на всіх етапах досліджень та розробок, сприяючи розвитку інноваційних оборонних технологій.

Формалізована адміністративна форма, призначена для узагальнення профілів менторингових систем ЄС (реалізованих у межах розглянутих вище програм Європейської комісії) наведена в табл. 2.

Таблиця 2

Адміністративна форма, призначена для формування профілів менторингових систем ЄС

Менторингові програми ЄС	Складові профілю			
	Ск	К	П	Д
Erasmus for Young Entrepreneurs	так	так	так	так
Horizon Europe	ні	так	так	ні
European Solidarity Corps	ні	так	так	ні
Creative Europe	ні	ні	так	ні
Digital Europe Programme	ні	так	так	ні
InvestEU	ні	так	так	ні
European Social Fund+	так	ні	так	так
EU4Health	ні	так	так	ні
European Regional Development Fund (ERDF)	ні	так	так	ні
European Defence Fund	ні	так	так	ні

Умовні позначення: Ск – системні компоненти (складові); К – користувачі; П – процеси; Д – дані;

Джерело: складено за матеріалами європейської комісії

Від аналізування менторингових програм ЄС перейдемо до вивчення менторингових систем в Україні. Для дослідження обрано найпопулярніші:

1. Mentorship 10:11 – це програма для учнів старших класів, яка допомагає підготуватися до вступу у вищі навчальні заклади [21]. Менторинг у межах ініціативи спрямований на саморозвиток та підготовку до вступу у вищі навчальні заклади, а користувачами є учні старших класів. У контексті процесів вкажемо на те, що програма триває 3 місяці і включає індивідуальні онлайн-сесії з менторами. Передбачено подачу заявок на участь, укладання угод між менторами та менті, оформлення звітів про прогрес.
2. Mentorship for Ukrainians – це програма для українців за кордоном, створена за підтримки Центру «Розвиток Корпоративної Соціальної Відповідальності», компанії SAP та платформи Career Hub. Її учасниками є українці, які вимушено виїхали за кордон та потребують

- підтримки у працевлаштуванні, соціальній інтеграції та професійному розвитку, що є основною метою менторингу [22]. Програма триває 12 місяців від моменту подачі заявки та укладення угоди і передбачає регулярні зустрічі з менторами.
3. Lunchclub – це одна з найбільших менторських платформ, де можна знайти наставника або запропонувати себе у цій ролі [23]. Як користувачів менторингу вкажемо професіоналів, які шукають нові контакти та можливості для співпраці. У даному контексті вони мають змогу отримати 1:1 відеозустрічі з метою кар'єрного розвитку та створення нових можливостей, які є основними менторинговими процесами. Програма зберігає портфоліо користувачів, передбачає укладення угод про конфіденційність.
 4. Mentorplace.in.ua – це платформа, розроблена за підтримки Фонду ООН у сегменті народонаселення, Центру «Розвиток КСВ» та Міністерства молоді та спорту України. Її користувачами є молодь віком 18-25 років, яка прагне розвивати свої кар'єрні можливості, для чого їм надається менторська підтримка (у формі семінарів та тренінгів) у виборі кар'єри та розвитку професійних навичок [24]. Подача заявки для участі у програмі доступна із сайту.
 5. Projector Mentorship Platform – це платформа для пошуку менторів у креативній індустрії. Користувачами платформи є професіонали у креативних та технічних сферах, які шукають менторську підтримку. Остання полягає у реалізації менторингових сесій за донати на підтримку України [25]. Основні процеси передбачають вибір ментора, бронювання онлайн-консультації, донати. Особливістю цієї платформи є формуванні звітів ССО, фінансових звітів за результатами донатів від менті.
 6. Ментори в тилу – це платформа, де спеціалістам допомагають розвиватися та отримувати необхідні знання. Користувачами є професіонали різних галузей, які шукають менторську підтримку. При цьому ментори перераховують заробіток на підтримку ЗСУ [26]. Програмою передбачено адміністрування профілів користувачів, укладення угод про конфіденційність, звітів за результатами зустрічей тощо .
 7. EPAM University – це набір курсів та менторингових програм від компанії EPAM. Навчальні програми для підготовки спеціалістів у сфері ІТ передбачають менторинг. Користувачами менторингу у даному випадку є студенти та випускники, які прагнуть розвивати кар'єру в ІТ [27]. Програма включає навчальні курси та менторські сесії для підготовки спеціалістів у сфері ІТ.
 8. Happy Monday – це програма, яка пропонує різні формати менторства, включаючи віртуальне та ситуативне менторство [28]. Програма призначена для розвитку кар'єри, допомагає кандидатам знайти роботу та розвивати професійні навички. Учасниками менторингу є професіонали у різних сферах. Платформа пропонує різні формати менторства, включаючи віртуальне та ситуативне менторство для професійного розвитку. На сайті спільноти можна завантажити звіт про доступність сервісів і даних, наведено правила взаємодії тощо.
 9. Career Hub – це платформа, яка пропонує менторські програми для молоді та професіоналів, які є її учасниками. За допомогою менторингу об'єднується молодь, роботодавці та освітні заклади [29]. Платформа організовує менторські програми у формі індивідуальних та групових сесій, що становить її основні процеси.
 11. Ukrainian Mentorship Network – це мережа, яка об'єднує менторів та менті з різних сфер діяльності, професіоналів для підтримки стартапів та підприємців через менторські консультації [30]. Її учасниками є стартапи та підприємці, які шукають підтримку у розвитку бізнесу. Основні процеси полягають у наданні індивідуальних консультацій. У контексті адміністрування особливу увагу приділено зворотному зв'язку.

Профілі менторингових систем в Україні наведені в табл. 3.

Тож, досліджуючи системні компоненти відзначимо на їх недостатню розвиненість, що пов'язана із відсутністю модулю, який відстежує прогрес менті.

**Адміністративна форма, призначена для формування профілів
менторингових систем в Україні**

Менторингові програми в Україні	Складові профілю			
	Ск	К	П	Д
Mentorship 10:11	ні	ні	так	ні
Mentorship for Ukrainians	ні	так	так	ні
Lunchclub	так	так	так	ні
Mentorplace.in.ua	ні	ні	так	ні
Projector Mentorship Platform	ні	ні	ні	ні
Ментори в тилу	так	ні	так	ні
EPAM University	так	ні	так	так
Happy Monday	ні	ні	так	ні
Career Hub	ні	ні	так	ні
Ukrainian Mentorship Network	так	ні	так	так

*Умовні позначення: Ск – системні компоненти (складові); К – користувачі; П – процеси;
Д – дані;*

Джерело: складовано за матеріалами інтернет видань

Таким чином, більшість менторингових програм в Україні та у ЄС реалізовані протягом певного періоду, по завершенню якого зв'язки менторингових пар ліквідуються. У контексті аналізування користувачів, вкажемо на те, що менторингові програми ЄС спрямовані на поширення менторингових практик чим передбачають можливість залучення міжнародних менторів. Водночас вітчизняні програми переважно реалізовані силами вітчизняних менторів. Щодо процесів, то вони реалізовані на певному рівні. І ЄС і Україна демонструють регулярність менторингової взаємодії. Так як адміністративні дані пов'язані із налагодженням дії системних компонентів, то серед наслідків їх недостатнього вираження, спостерігаємо істотні обмеження облікової підсистеми. А саме у менторингових системах України та ЄС обмежений облік звітів про прогрес пар менторів-менті.

Висновки

Дослідження стану формування менторингових систем підприємств в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів реалізовано шляхом специфікації та формування профілів менторингових програм у ЄС та Україні.

Серед менторингових програм ЄС досліджено Erasmus for Young Entrepreneurs, Horizon Europe, European Solidarity Corps, Creative Europe, Digital Europe Programme, InvestEU, European Social Fund+, EU4Health, European Regional Development Fund (ERDF), European Defence Fund. Серед менторингових програм в Україні вивчено Mentorship 10:11, Mentorship for Ukrainians, Lunchclub, Mentorplace.in.ua, Projector Mentorship Platform, Ментори в тилу, EPAM University, Happy Monday, Career

Hub, Ukrainian Mentorship Network. За результатами аналізування сформовано профілі менторингових систем, складовими яких визначено: системні компоненти; користувачів; процеси; дані. Специфікацію профілів рекомендовано реалізувати шляхом бінарних відповідей на поставлені питання за кожною із їх складових.

За результатами отримано наступні висновки: менторингові програми ЄС та України демонструють високий рівень розвитку процесів, вони передбачають регулярну менторингову взаємодію організовану у різних формах; системні елементи потребують розвитку та удосконалення модулю, який відстежує прогрес менті; менторингові системи ЄС, на відміну від вітчизняних, передбачають участь міжнародних менторів, що становить їх значну перевагу; у контексті адміністрування відсутня системність компонентів вплинула на фрагментарність звітів, що характерно для менторингових систем ЄС та України.

Перспективи подальших досліджень

У подальших дослідженнях за проблемою слід дослідити механізм моніторингу менторингових систем підприємств в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів..

Список літератури

1. Сидорак О. Р. Чинники формування і використання менторингових систем підприємств в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів. *Розвиток економіки в контексті інтеграції до європейського науково-інноваційного простору. Матеріали II науково-практичної конференції (м. Вінниця, 21-22 червня 2024 р.)*. 2024. С. 41-43
2. Серета Х. В. Проблеми і методика формування профілів інформаційних систем наукових установ у галузі науки і освіти. *VI Всеукраїнська науково-практична конференція молодих вчених «Наукова молодь-2018» (м. Київ, 16 листопада 2018 р.)*. 2018. 49-54.
3. Корсаков Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. *Економіка та управління виробництвом*. 2011. С. 84-87
4. Зубрицька Я. О. Оцінка системи управління трудовим потенціалом підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 1. С. 172-182.
5. Матросова Н. М. Профіль інформаційної системи та інтерфейс користувача як складові методичного забезпечення інформаційної системи. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2010. № 3(17). URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/548/1/Матросова.pdf>
6. Booch G., Jacobson I., Rumbaugh J. *The Unified Modeling Language User Guide*. Addison Wesley Professional. 2005. P. 496
7. Morimoto S., Shigematsu S., Goto Y., Cheng J. A security specification verification technique based on the international standard ISO/IEC 15408. *Proceedings of the 2006 ACM symposium on Applied computing*. 2006. Pp. 1802-1803.
8. Дерев'янюк О. Г. Організаційні профілі системи репутаційного менеджменту підприємств харчової промисловості України. *Бізнес Інформ*. 2015. № 1. С. 363-372. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_1_61
9. Офіційний сайт організації Erasmus for Young Entrepreneurs. URL: <https://www.erasmus-entrepreneurs.eu>
10. Довідник програми Erasmus for Young Entrepreneurs. URL: <https://www.erasmus-entrepreneurs.eu/upload/Programme%20Guide%20EN,%20Update%20Mar%202023.pdf>
11. Офіційний сайт Європейської комісії. Про програму Horizon Europe. URL: https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/horizon-europe_en
12. Офіційний сайт Європейської комісії. European Solidarity Corps. URL: https://youth.europa.eu/solidarity_en
13. Офіційний сайт публікаційної служби Європейського Союзу. European solidarity corps. Річний звіт 2018-2019. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/d6b7ad55-3f4f-11eb-b27b-01aa75ed71a1/language-en>
14. Офіційний сайт Європейської комісії. About the Creative Europe Programme. URL: <https://culture.ec.europa.eu/creative-europe/about-the-creative-europe-programme>

15. Digital Europe Programme (DIGITAL). Періодичний звіт. URL: https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/docs/2021-2027/digital/temp-form/report/periodic-report_dep_en.pdf
16. Офіційний сайт Європейської комісії. InvestEU. Питання і відповіді. URL: https://investeu.europa.eu/investeu-programme/questions-and-answers_en
17. Офіційний сайт Європейської комісії. European Social Fund Plus. URL: <https://european-social-fund-plus.ec.europa.eu/en>
18. Офіційний сайт Європейської комісії. EU4Health programme 2021-2027 – a vision for a healthier European Union. URL: https://health.ec.europa.eu/funding/eu4health-programme-2021-2027-vision-healthier-european-union_en
19. Офіційний сайт Європейської комісії. European Regional Development Fund (ERDF). URL: https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/european-regional-development-fund-erdf_en
20. Офіційний сайт Європейської комісії. EDF. Розвиток обороноздатності завтрашнього дня. URL: https://defence-industry-space.ec.europa.eu/eu-defence-industry/european-defence-fund-edf-official-webpage-european-commission_en
21. Офіційний сайт 10:11 Mentorship Program. URL: https://www.patreon.com/mentorship_10_11
22. Офіційний сайт Менторської програми для українців за кордоном. URL: <https://csr-ukraine.org/news/mentorska-programa-dlya-ukrainciv-za-2/>
23. Офіційний сайт Lunchclub. URL: <https://lunchclub.com>
24. Офіційний сайт Міністерства молоді та спорту України. Стартував проєкт Mentorplace 1.1 у сфері IT: знайди ментора та розкрий свій потенціал на повну. 2021. URL: <https://mms.gov.ua/news/startuvav-proyekt-mentorplace-1-1-u-sferi-it-znajdi-mentora-ta-rozkrij-svij-potencial-na-povnu>
25. Офіційний сайт Prjct Mentorship Platform. URL: <https://www.prjctrmentor.com>
26. Офіційний сайт Ментори в тилу - майданчик обміну досвідом і знаннями. URL: <https://v-tylu.com/mentory>
27. Офіційний сайт EPAM. Campus. 12 найпопулярніших питань про вступ в EPAM University Programs. URL: <https://campus.epam.ua/ua/blog/293>
28. Руда О. Яким може бути менторство та де шукати наставника? Офіційний сайт Happy Monday. 2023. URL: <https://happy monday.ua/yakym-mozhe-buty-mentorstvo>
29. Офіційний сайт Career Hub. URL: <https://careerhub.in.ua>

References

1. Sydorak O. R. (2024). Chynnyky formuvannia i vykorystannia mentorynhovykh system pidpriemstv v umovakh pohlyblennia yevrointehratsiinykh protsesiv [Factors of formation and use of mentoring systems of enterprises in the conditions of deepening European integration processes]. *Economic Development in the Context of Integration into the European Scientific and Innovative Space. Materials of the II Scientific and Practical Conference (Vinnytsia, June 21-22, 2024)*. P. 41-43 (in Ukrainian)
2. Sereda Kh. V. (2018). Problemy i metodyka formuvannia profiliv informatsiinykh system naukovykh ustanov u haluzi nauky i osvity [Problems and methods of forming profiles of information systems of scientific institutions in the field of science and education]. *VI Vseukrainska naukovo-praktychna konferentsiia molodykh vchenykh «Naukova molod-2018» (Kyiv, November 16, 2018)*. P. 49-54 (in Ukrainian)
3. Korsakov D. O. (2011). Orhanizatsiina diahnostyka systemy upravlinnia personalom pidpriemstva [Organizational diagnostics of the enterprise's personnel management system]. *Economics and production management*. P. 84-87 (in Ukrainian)
4. Zubrytska Ya. O. (2015). Otsinka systemy upravlinnia trudovym potentsialom pidpriemstva [Assessment of the enterprise labor potential management system]. *Bulletin of Zaporizhzhia National University. Economic Sciences*. No 1. P. 172-182 (in Ukrainian)
5. Matrosova N. M. (2010) Profil informatsiinoi systemy ta interfeis korystuvacha yak skladovi metodychnoho zabezpechennia informatsiinoi systemy [Information system profile and user interface as components of the methodological support of the information system]. *Information Technologies and Learning Tools*. No 3(17). Available at: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/548/1/Марцова.pdf> (in Ukrainian)
6. Booch G., Jacobson I., Rumbaugh J. (2005). The Unified Modeling Language User Guide. Addison Wesley Professional. P. 496

7. Morimoto S., Shigematsu S., Goto Y., Cheng J. (2006). A security specification verification technique based on the international standard ISO/IEC 15408. *Proceedings of the 2006 ACM symposium on Applied computing*. P. 1802-1803.
8. Derevianko O. H. (2015). Orhanizatsiini profili systemy reputatsiinoho menedzhmentu pidpriemstv kharchovoi promyslovosti Ukrainy [Organizational profiles of the reputation management system of food industry enterprises in Ukraine]. *Business Inform.* No 1. P. 363-372. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_1_61 (in Ukrainian)
9. Official website Erasmus for Young Entrepreneurs. Retrieved from: <https://www.erasmus-entrepreneurs.eu>
10. Programme Guide. Erasmus for Young Entrepreneurs. Retrieved from: <https://www.erasmus-entrepreneurs.eu/upload/Programme%20Guide%20EN,%20Update%20Mar%202023.pdf>
11. Official website of the European Commission. About the programme. Horizon Europe. Retrieved from: https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/horizon-europe_en
12. Official website of the European Commission. European Solidarity Corps. Retrieved from: https://youth.europa.eu/solidarity_en
13. Official website of Publications Office of the European Union. European solidarity corps. Annual report 2018-2019. Retrieved from: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/d6b7ad55-3f4f-11eb-b27b-01aa75ed71a1/language-en>
14. Official website of the European Commission. About the Creative Europe Programme. Retrieved from: <https://culture.ec.europa.eu/creative-europe/about-the-creative-europe-programme>
15. Digital Europe Programme (DIGITAL). Periodic report. Retrieved from: https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/docs/2021-2027/digital/temp-form/report/periodic-report_dep_en.pdf
16. Official website of the European Commission. InvestEU. Questions and answers. Retrieved from: https://investeu.europa.eu/investeu-programme/questions-and-answers_en
17. Official website of the European Commission. European Social Fund Plus. Retrieved from: <https://european-social-fund-plus.ec.europa.eu/en>
18. Official website of the European Commission. EU4Health programme 2021-2027 – a vision for a healthier European Union. Available at: https://health.ec.europa.eu/funding/eu4health-programme-2021-2027-vision-healthier-european-union_en
19. Official website of the European Commission. European Regional Development Fund (ERDF). Retrieved from: https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/european-regional-development-fund-erdf_en
20. Official website of the European Commission. EDF. Developing tomorrow's defence capabilities. URL: https://defence-industry-space.ec.europa.eu/eu-defence-industry/european-defence-fund-edf-official-webpage-european-commission_en
21. Official website 10:11 Mentorship Program. Retrieved from: https://www.patreon.com/mentorship_10_11 (in Ukrainian)
22. Official website Mentorship for Ukrainians. Retrieved from: <https://csr-ukraine.org/news/mentorska-programa-dlya-ukrainciv-za-2/> (in Ukrainian)
23. Official website Lunchclub. Retrieved from: <https://lunchclub.com>
24. Official website Ministry of Youth and Sports of Ukraine (2021). Startuvav proiekt Mentorplace 1.1 u sferi IT: znaidy mentora ta rozkryi svii potentials na povnu [The Mentorplace 1.1 project in the IT sector has been launched: find a mentor and unleash your full potential]. Retrieved from: <https://mms.gov.ua/news/startuvav-proyekt-mentorplace-11-u-sferi-it-znajdi-mentora-ta-rozkrij-svij-potencial-na-povnu> (in Ukrainian)
25. Official website Prjct Mentorship Platform. Retrieved from: <https://www.prjctrmentor.com> (in Ukrainian)
26. Official website Mentory v tylu - Quick knowledge and skills sharing. Retrieved from: <https://v-tylu.com/mentory>
27. Official website EPAM. Campus. 12 most popular questions about enrollment for EPAM University Programs. Retrieved from: <https://campus.epam.ua/ua/blog/293>
28. Ruda O. (2023). Yakym mozhe buty mentorstvo ta de shukaty nastavnyka? [What can mentoring be like and where to look for a mentor?] Official website Happy Monday. Retrieved from: <https://happymonday.ua/yakym-mozhe-but-y-mentorstvo> (in Ukrainian)
29. Official website Career Hub. Retrieved from: <https://careerhub.in.ua> (in Ukrainian)

**STATUS OF FORMATION OF MENTORING SYSTEMS OF ENTERPRISES
IN THE CONTEXT OF DEEPENING EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES**

© *Doroshkevych K. O., Kolinko N. O., Sydorak O. R., 2025*

The article investigates enterprise mentoring systems as frameworks and mechanisms for personalized training (for mentor and mentee), strategies for developing a personnel reserve, and motivational measures that ensure continuous professional growth, competency development, enhancement of key skills, and increased effectiveness of the corporate environment. The study examines the formation of mentoring systems in enterprises within the context of European integration processes by detailing and profiling mentoring programs in the EU and Ukraine. The profile of mentoring systems employs a detailed characterization of its primary attributes and components, which are essential for its operational functionality.

The EU mentoring programs analysed include Erasmus for Young Entrepreneurs, Horizon Europe, European Solidarity Corps, Creative Europe, Digital Europe Programme, InvestEU, European Social Fund+, EU4Health, European Regional Development Fund (ERDF), and European Defence Fund. In Ukraine, the programs studied are Mentorship 10:11, Mentorship for Ukrainians, Lunchclub, Mentorplace.in.ua, Projector Mentorship Platform, Mentors in the Rear, EPAM University, Happy Monday, Career Hub, and Ukrainian Mentorship Network. The analysis resulted in the formation of mentoring system profiles, with components identified as system components, users, processes, and data (information that is managed in the mentoring process). It is recommended to specify profiles through binary answers to questions posed for each component.

The study concludes that EU and Ukrainian mentoring programs exhibit a high level of process development, providing regular mentoring interactions in various forms. However, system elements need improvement, particularly in modules tracking mentee progress. EU mentoring systems, unlike domestic ones, benefit from the participation of international mentors, which is a significant advantage. In terms of administration, the lack of systematic components has led to fragmented reporting, a common issue in both EU and Ukrainian mentoring systems.

Keywords: mentoring, systems, European integration, profiles, Ukraine, EU.