

УДК 338.48.001.76

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-5843/2023-1-5>

## КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ НАСТАВНИЦТВА В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

**Охріменко Алла Григорівна**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри готельно-ресторанного бізнесу  
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна  
ORCID ID: 0000-0003-0405-3081

**Бовш Людмила Андріївна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу  
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна  
ORCID ID: 0000-0001-6044-3004

*Посилення кризових перетворень у готельно-ресторанному бізнесі та загострення конкуренції спонукає його до посилення репутації, формування корисних комунікацій, а також зростання професійних компетенцій персоналу. Одним із сучасних інструментів підвищення ефективності бізнесу є наставництво (менторство). Метою статті є обґрунтування концептуальних засад наставництва в готельно-ресторанному бізнесі. Розкрита необхідність та специфіка наставництва в готельно-ресторанному бізнесі, що пов'язано із потребою значного обсягу людських ресурсів, наявністю вакансій та сприйнятністю до інновацій цієї сфери. Визначено логічний взаємозв'язок між цінностями наставництва як процедури адаптації до бізнес-середовища та отриманням переваг для суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу: зменшення плинності кадрів, підвищення ефективності бізнес-процесів, покращення корпоративної культури та іміджу. При цьому акцентовано увагу на наявності можливих викликів (фінансові витрати, відсутність наставників, неусвідомлення потреби та переваг). Визначено змістові характеристики бізнес-наставництва на основі логічного взаємозв'язку: менті – наставник – наставництво – бізнес-наставництво. Проведено узагальнення видів взаємодії менті та наставника, алгоритмізацію їхньої взаємодії. Розкрито концептуальні засади наставництва у сфері готельно-ресторанного бізнесу, що стосуються методів, методик, інструментів, принципів реалізації. Запропонована модель реалізації бізнес-наставництва, що регламентує основні етапи взаємодії наставника та керівництва готелю/ресторану. Акцентовано на тому, що, незважаючи на певні витрати та необхідність організаційної роботи, бізнес-наставництво може сприяти значній ефективності діяльності готелю/ресторану. Окреслено напрями та перспективи бізнес-наставництва в готельно-ресторанному бізнесі у сучасних умовах. Зазначається, що в умовах невизначеності спочатку пандемічного середовища, а нині воєнного стану бізнес-наставництво сприяє виживанню та подальшому розвитку готельно-ресторанного бізнесу, впливу адаптивних форматів обслуговування та успіху суб'єкта бізнесу загалом.*

**Ключові слова:** менторство, готель, ресторан, персонал, економічні результати.

## CONCEPTUALIZATION OF TEACHING IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

**Okhrimenko Alla Hryhorivna**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business,  
State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine  
ORCID ID: 0000-0003-0405-3081

**Bovsh Lyudmila Andriivna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business,  
State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine  
ORCID ID: 0000-0001-6044-3004

*The strengthening of crisis transformations in the hotel and restaurant business and intensifying competition prompts it to strengthen its reputation, form useful communications, as well as increase the professional competences of the staff. One of the modern tools for improving business efficiency is mentoring. The purpose of the article is to substantiate the conceptual institutions of establishments in the hotel and restaurant business. The need and specificity of establishments in the hotel and restaurant business, which is associated with the need for a significant amount of human resources, the availability of vacancies and the perception of innovations in this area, are revealed. The logical relationship between the values of the institution as a procedure for adapting to the business environment and obtaining benefits for the subject-restaurant business is defined: reducing the productivity of personnel, increasing the efficiency of business processes, improving corporate culture and image. At the same time, attention is focused on the presence of possible challenges (financial costs, mentors' test, lack of awareness of needs and benefits). The meaningful characteristics of business mentoring are determined based on a logical relationship: mentees – mentor – mentoring – business mentoring. Generalization of the types of interaction between the mentee and the mentor; algorithmization of their interaction was carried out. The conceptual foundations of the institution in the field of hotel and restaurant business related to methods, techniques, tools, principles of implementation are disclosed. The proposed model for the implementation of business mentoring, which regulates the main stages of interaction between the mentor and the management of the hotel/restaurant. It is emphasized that despite certain costs and the need for organizational work, business mentoring can contribute to the significant efficiency of the hotel/restaurant. The directions and prospects of business mentoring in the hotel and restaurant business in modern conditions are outlined. It is noted that in the uncertain conditions of the first pandemic environment, and currently the martial law, business mentoring promotes the survival and further development of the hotel and restaurant business, the influence of adaptive service formats and the success of the business entity as a whole.*

**Key words:** mentoring, hotel, restaurant, staff, economic results.

**Актуальність теми дослідження.** Реалії в умовах воєнного стану демонструють втрати в усіх сферах суспільної діяльності. Пов'язані з цим хаотичні коливання жорстких впливів на господарську діяльність суб'єктів господарювання створюють для них часто гнітючі очікування та негативні перспективи. Найважче спочатку карантину, а зараз воєнну кризу переживає сфера послуг, яка безпосередньо контактує з клієнтами в процесі надання послуг. Оптимальним з точки зору гнучкості тактичних рішень є готельно-ресторанний бізнес, який змінює формати обслуговування і продовжує ефективну комунікацію через системи дистрибуції, дистанційні послуги, організацію адресної доставки клієнтам і продажу готельно-ресторанного продукту. Таким чином, клієнтоорієнтоване управління набуває нового змісту та форм, де одним із важливих складників стає наставництво як флагман у дезорієнтованому економічному середовищі. Отже, питання

використання наставництва в бізнесі є актуальними, зокрема у сучасних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання бізнес-наставництва не досить висвітлені в науковій літературі. Здебільшого ці проблеми розглядаються у сфері освіти, зокрема в роботах С. Смірнова [6], І. Андрусяк [1]. У цих дослідженнях розкрито особливості запровадження інституту наставництва та його професійні засади у сфері освіти. Щодо суб'єктів бізнесу, то наставництво було предметом розгляду у роботах К. Дорошкевич [4, с. 48], де обґрунтовано підходи до забезпечення наставницької діяльності на підприємствах, та В. Степаненко [7, с. 249], де розглянуто значення наставництва та бізнес-інкубації для стимулювання підприємництва, Л. Липич та співавторів [5, с. 144], де розглядаються певні інструменти наставництва. Бізнес-наставництво на практиці загалом зводиться до консалтингу, підтримки стартапів, але як модель у бізнесі майже не сформоване

[7, с. 247]. Зважаючи на ситуацію у сфері готельно-ресторанного бізнесу, необхідність його вивчення та обґрунтування є достатньою. Також, зважаючи на власні попередні дослідження [2; 3] щодо визначення змісту менторингу та обґрунтування доцільності його впровадження в практику HR-менеджменту готелю, є потреба у подальшому розгляді. Тому, спираючись на наявну теоретичну базу, метою дослідження в цій статті є концептуалізація бізнес-наставництва, зокрема у сфері готельно-ресторанного бізнесу, що характеризується достатньою гнучкістю в управлінні та сприйнятті інновацій.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування концептуальних засад наставництва в готельно-ресторанному бізнесі.

**Методи та методологія досліджень.** У роботі використано сукупність методів, зокрема: систематизації, узагальнення, конкретизації для розкриття сутності основоположних дефініцій дослідження та обґрунтування процесів і процедур наставництва і бізнес-наставництва. Метод теоретичного узагальнення використано для формулювання висновків.

**Виклад основного матеріалу.** У наявних умовах повномасштабної війни в Україні та у поствоєнний період тактику виживання та розвитку готельно-ресторанного бізнесу необхідно підкріпити успішними практиками та супервізією, тобто наставництвом (менторством). Водночас бізнес-наставництво для готелю і ресторану має свою специфіку, яка окреслюється макро- та мікроекономічними факторами впливу та його ресурсним потенціалом.

Окрім того, специфіка та необхідність наставництва в готельно-ресторанному бізнесі пов'язана:

– по-перше, з потребою у значній залученості до цієї сфери людських ресурсів, але не просто ресурсів, а мотивованого персоналу;

– по-друге, наявністю значного обсягу вакансій у цій сфері, які, з одного боку, пов'язані із виїздом через війну персоналу за кордон, а з іншого – відкриттям, особливо

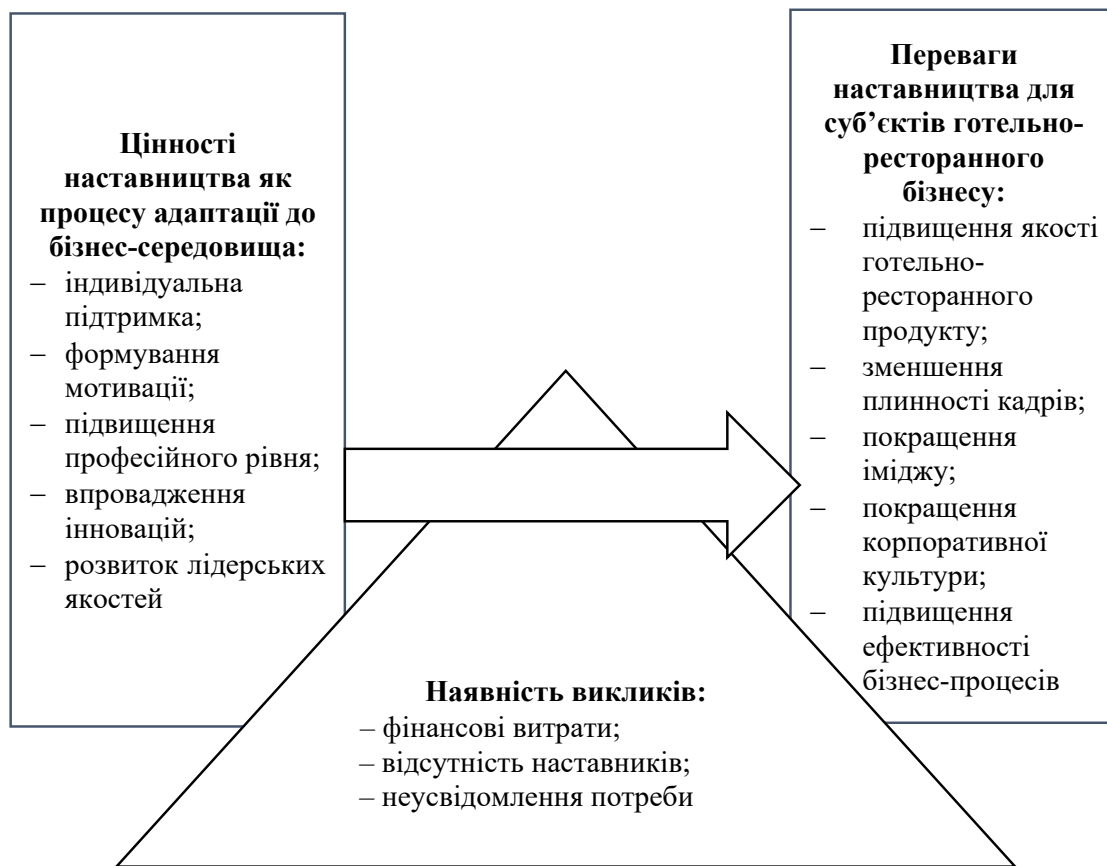
в західних регіонах України, частково у Києві, готельно-ресторанних закладів;

– по-третє, сприйнятністю цієї сфери до інновацій, цифровізації, що теж потребує для персоналу наставництва.

Варто також зазначити, що науковці розрізняють поняття «наставництво» та «менторинг», проте в цьому дослідженні не акцентується увага на їх спільностях та відмінностях. Загалом виходимо з того, що менторинг та наставництво стосуються «відносин, в яких більш досвідчена та обізнана особа допомагає засвоїти певні компетентності й адаптуватися до робочого середовища» [3, с. 79]. Відповідно, розглядаємо наставництво як процес адаптації персоналу суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу до бізнес-середовища.

Переваги наставництва для функціонування суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу полягають у тому, що воно несе у собі певні цінності, зокрема важливі для сфер зі значним залученням людських ресурсів: індивідуальну підтримку, формування мотивації, підвищення професійного рівня, впровадження інновацій, розвиток лідерських якостей. При цьому варто зважати й на певні виклики чи проблеми у разі запровадження наставництва. Насамперед це неусвідомлення потреби у його дієвості і результативності. Важливими перепонами можуть бути необхідність фінансових витрат та відсутність наставників. Також навіть за наявності професійних наставників може виникнути проблема у відсутності у них відчуття та розуміння безпосередньо сфери готельно-ресторанного бізнесу. Тому є потреба у донесенні до менеджменту суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу переваг наставництва, що можуть стосуватися: підвищення якості готельно-ресторанного продукту, зменшення плинності кадрів, покращення іміджу та корпоративної культури, а також підвищення ефективності бізнес-процесів (рис. 1).

Для розробки моделей та створення комунікативних форматів бізнес-наставництва варто дослідити його сутність через ланцюжок визначень: менті – наставник – наставництво – бізнес-наставництво.



**Рис. 1. Взаємозв'язок між цінностями та перевагами наставництва для суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу**

*Джерело: розроблено авторами*

У відносинах у ролі менті виступає менеджмент готелю чи ресторану. Як отримувач допомоги він, спираючись на цілі розвитку, формулює власне бачення форматів співпраці з наставником. Своєю чергою наставник – це довірений радник або гід [11], який забезпечує мотивацію та розширення повноважень, цілей, можливостей, а також свою допомогу в пошуку шляхів вирішення проблем, а саме у сфері менторства. Наставництво (менторство) формується як процес тактичного чи стратегічного співробітництва, де наставник і менті перетинають свої інтереси, сильні та слабкі сторони у взаємовигідній співпраці. Форми наставництва становлять ключові характеристики моделей бізнес-наставництва, які слід розглядати крізь призму взаємодії наставника та менті.

До ключових засад бізнес-наставництва варто віднести цілі, методи, інструменти та

принципи. В багатьох дослідженнях звертається увага на використання у формуванні цілей SMART-принципів. Тобто вони мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, орієнтованими на результат та певний термін. Відповідно, важливим для готелю/ресторану є формування та прийняття програми реалізації процесів наставництва із вказаними конкретними результатами, часових термінів, можливо й КРІ.

Щодо методів, то в наставництві використовують цілий спектр різних методів. Контрактинг, або налаштування, що полягає у формуванні середовища довіри, де людина може повністю розкритися. Створення менторської карти являє собою формування структури взаємозв'язків у процедурах взаємин наставника і менті (того, хто потребує наставництва). Брейнстормінг стосується мозкового штурму або регенерації максимально можливої

кількості ідей для вирішення певної проблеми. Майндмепінг – формат, що стосується запису або візуалізації певної інформації.

До інструментів наставництва відносять SWOT-аналіз щодо визначення сильних, слабких сторін та можливостей і загроз; GROW-модель для системного вирішення проблеми та визначення мети, опису реальної ситуації, обґрунтування загроз і варіантів рішень та намірів дій. Також важливими інструментами є асоціації та шкалування можливої проблеми та варіантів її вирішення.

Основними принципами наставництва виступають:

- об'єктивність у думках, судженнях наставника стосовно менті;
- прогностичність щодо можливостей передбачення проблем та їх уникнення;
- гуманізм як принцип розуміння людини як особистості;
- конфіденційність – збереження і захист особистої інформації;
- партнерство як складник взаємовигідної співпраці;
- відкритість, що передбачає необхідність формування відкритого, довірливого та сприятливого середовища.

Наставництво в готельно-ресторанному бізнесі можна позиціонувати в різних аспектах (рис. 2).

Таким чином, відповідно до поставлених тактичних завдань виділяють наставництво (менторство) для складних видів діяльності (hard skills), м'яких (soft skills) та стартапів. Менторство досвідчених готельєрів і рестораторів передбачає передачу практичної інформації та конкретних навичок, які дозволяють менті (готелю/ресторану) використовувати компетентний підхід у готельно-ресторанному менеджменті.

Управління каналами дистрибуції, впровадження сучасного успішного досвіду, цифрові інструменти управління попитом – це професійний синтез, який економить час і ресурси. Своєю чергою отримувачі наставництва з м'яких навичок потребують набуття лідерських компетенцій, стресостійкості, планування та самоорганізації. Таким чином, бізнес-наставництво такого типу сприяє використанню високоякісних технологій зворотного зв'язку з клієнтами та гнучких методологій управління Agile, які дозволяють миритися з хаосом, спричиненим коливаннями кризових явищ та формувати спринти зі швидкими якісними результатами. Менторство для стартапів (інноваційних проривів) спрямоване на адаптацію концепції чи формату готелю/ресторану до реального середовища. Бізнес-наставник має зв'язки, корисні контакти в ринковій ніші готельно-ресторанного

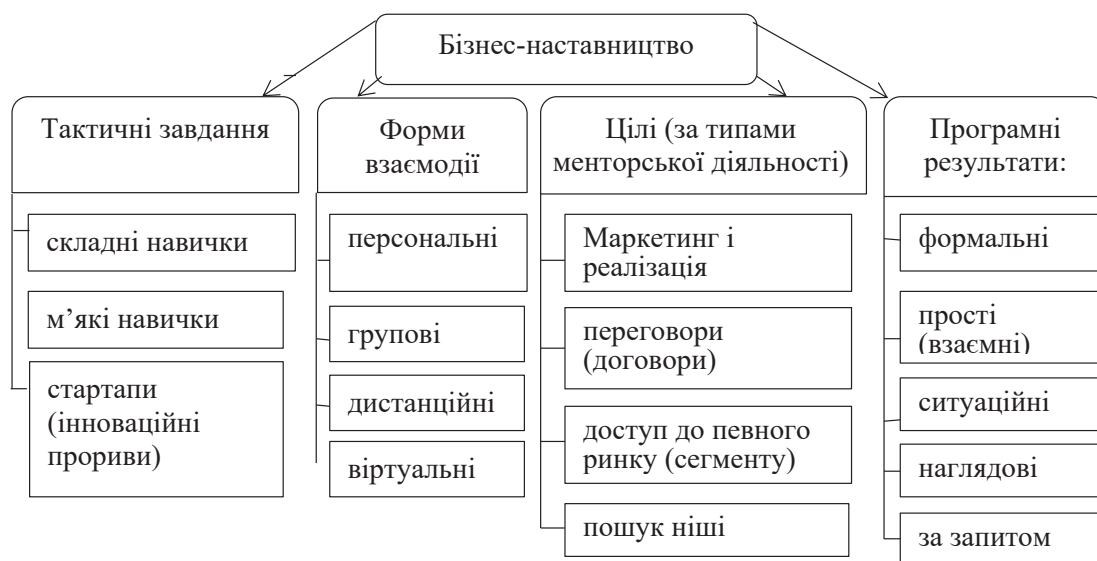


Рис. 2. Види бізнес-наставництва

Джерело: розроблено авторами [2; 4; 6; 8]



бізнесу та сприятиме позитивній репутації стартапу серед стейкхолдерів та суспільства.

Щодо форм взаємодії, то варто зупинитися на груповому наставництві, яке охоплює взаємодію всередині готельної чи ресторанної мережі, франчайзингової групи тощо і, зокрема, фокусується на корпоративній сфері. Групове наставництво спрямоване на формування індивідуальних та корпоративних мотивацій у системі ціннісно-орієнтованого та адаптивного управління персоналом готелю/ресторану, що передбачає реалізацію таких етапів, як:

- визначення мети та інструментів впровадження наставництва (менторства) на основі набору переваг і цінностей для готелю/ресторану;
- оцінка взаємних витрат часу і зусиль;
- формування системи «очікування-результат», що позитивно вплине на діяльність готелю/ресторану;
- побудова ефективної комунікації з якісним зворотним зв'язком;
- профілактика плинності кадрів і свідомостресостійкість до її реальної ймовірності прояву.

Наставництво (менторство) формує міцне усвідомлення необхідності зміцнення професійних компетенцій, формування корисних комунікацій та репутації. Але важливо й те, що під час наставництва закріплюється теза про важливість психологічного розвантаження та активного навчання, що сприяє розвитку готелю/ресторану, адже персонал стає більш клієнтоорієнтованим і почувається в безпеці.

Також зосередимося на віртуальному чи електронному наставництві. Віртуальне наставництво передбачає використання мобільних додатків і сайтів, де здійснюється доповнення та пошук наставників. Такі канали дають можливість підібрати наставника за параметрами власних потреб або, навпаки, вплинути на свої пропозиції у системі наставництва.

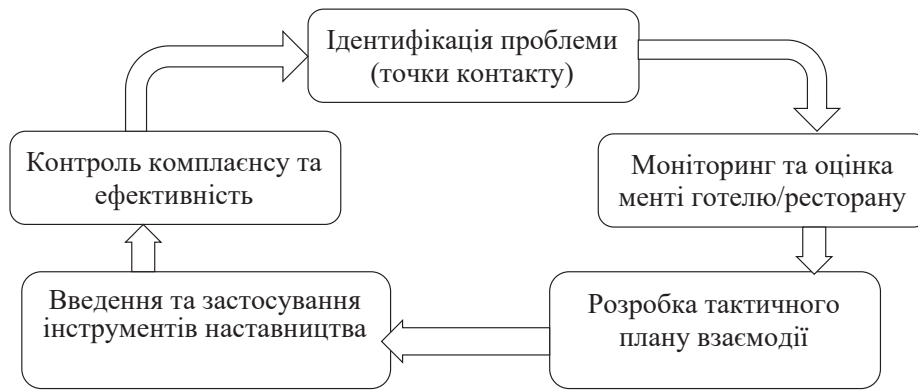
Якщо попит і пропозицію бізнес-наставництва розглядати за цілями (видами) наставницької допомоги, то результати програми

потребують додаткової уваги. Так, формальне бізнес-наставництво здійснюється, з одного боку, в рамках цільової програми підвищення компетентностей самого готелю/ресторану для власного персоналу; з іншого – менеджменту готелю/ресторану оволодіти методологією Agile-менеджменту, що є важливим з точки зору дистанціювання пандемічних локдаун-сервісів та кризових явищ у воєнний період. Просте наставництво передбачає взаємодію з наставником на кількох рівнях і часто є взаємним обміном об'єктивними оцінками бізнесу. Ситуативне, своєю чергою, стосується періодичних спринтів у кризові терміни. Наглядове наставництво створене для здійснення комплаєнс-контролю, тому потребує експертного супроводу щодо якості, санітарно-епідеміологічних вимог, податкових, кредитних та інших зобов'язань. Наставництво за бажанням може мати різні форми, буває одноразовим та з окремих питань: бізнес-курси, тренінги, майстер-класи тощо.

Викладене дозволяє сформуувати модель впровадження бізнес-наставництва для готельно-ресторанного бізнесу (рис. 3).

Запропонована модель реалізації бізнес-наставництва регламентує основні етапи взаємодії наставника та керівництва готелю/ресторану. У разі кожного переходу важлива ефективна комунікація, якісний зворотний зв'язок і репутаційні цінності (етика спілкування), які сприятимуть ефективному спільному результату співпраці та цілям – почуватись у безпеці та усвідомлювати подальші тактичні та стратегічні дії.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Ефективність функціонування та конкурентоспроможність суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу потребує використання сучасних методик управління та розвитку персоналу. Одним із яких є наставництво. Необхідність застосування наставництва у сфері готельно-ресторанного бізнесу також зумовлюється важливістю людських ресурсів, які безпосередньо контактують із гостями та повинні бути досить мотивовані. Обґрунтування концептуальних засад наставництва в готельно-ресторанному бізнесі або визначення його



**Рис. 3. Модель реалізації бізнес-наставництва в готельно-ресторанному бізнесі**

Джерело: розроблено авторами

основоположних рис та змістове трактування забезпечить цілісне та системне розуміння цього явища. Наставництво являє собою процес адаптації персоналу суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу до бізнес-середовища. З метою узагальненого розгляду цей процес розглянуто через ланцюжок визначень: менті – наставник – наставництво – бізнес-наставництво. Ефективне запровадження наставництва потребує використання арсеналу складників: визначення мети, підбір методів, інструментів, врахування принципів, а також розуміння процедури його реалізації. Сучасні суб'єкти бізнесу використовують у формуванні цілей

наставництва SMART-принципи, що дозволяє їх результативно досягати. В умовах невизначеності (декілька років тому пандемічного середовища, а зараз воєнного стану) бізнес-наставництво сприяє виживанню та подальшому розвитку суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу, впливу адаптивних форматів обслуговування та успіху загалом. Зважаючи на динамічність процесів бізнес-наставництва, подальших досліджень потребують питання визначення конкретних КРІ для підвищення ефективності його реалізації, врахування концепцій закладів і необхідних специфічних інструментів.

### Література

1. Андрусак І.В. Менторство як модель партнерства вузу та школи. Теоретико-методичні засади вивчення англійської мови (партнерство школи й університету), 30 березня 2018 р., м. Умань : ФОП Новожилов С.В., 2018. URL: <https://dpspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/21616> (дата звернення: 02.01.2024).
2. Бовш Л., Комарницький І., Олійник, О. Менторинг та Agile: точки дотику в управлінні рестораном. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*, 2021. 4(1), 39–53. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.4.1.2021.234829> (дата звернення: 02.01.2024).
3. Босовська М., Бовш Л. Менторинг у HR-менеджменті готелю. *Університетські наукові записки*, 2021, № 3 (81), С. 76–86. URL: [https://unz.univer.km.ua/article/view/81\\_76-86](https://unz.univer.km.ua/article/view/81_76-86) (дата звернення: 03.01.2024).
4. Дорошкевич К.О., Вороновська М.М., Салата І.З. Підходи до забезпечення менторингової діяльності на підприємствах. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2019, 29(4), 47–49. <https://doi.org/10.15421/40290410> (дата звернення: 03.01.2024).
5. Липич Л., Хилуха О., Кушнір М. Коучинг як форма розвитку «м'яких» компетенцій працівників підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 2(68). С. 140–146. <http://doi.org/10.32836/2521-666x/2020-68-25> (дата звернення: 05.01.2024).
6. Смірнов С. Формальний менторинг у професійній підготовці майбутніх офіцерів запасу. *Актуальні питання гуманітарних наук*, 2019. 2(22), 111–115. <http://dx.doi.org/10.24919/2308-4863.2/22.166976> (дата звернення: 02–03.01.2024).
7. Степаненко В.В. Значення менторства та бізнес-інкубування для стимулювання підприємництва. *Сталий розвиток економіки*, 2015. 3, 246–251 URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/607> (дата звернення: 02.01.2024).
8. Breakenridge D.K. Learning Ethics from a Mentor. *Answers for Ethical Marketers*, 2021. 111–132. doi: 10.4324/9781003080466-6 (дата звернення: 02.01.2024).

9. Kendall G., Painchaud H. Planning Your Business Finances Mentor Memo. *Designing Your Business*, 2016. 88–107. doi: 10.5040/9781501325588.ch-005 (дата звернення: 05.01.2024).
10. Merriam-Webster's Learner's Dictionary. URL: <https://learnersdictionary.com> (дата звернення: 05.01.2024).
11. Pokatilo A. Mentor masters. *Business Strategy Review*, 2014. 25(4), 74–74. <https://doi.org10.1111/j.1467-8616.2014.01128.x> (дата звернення: 05.01.2024).

### References

1. Andrusiak, I.V. (2018). Mentorstvo yak model partnerstva vuzu ta shkoly [Mentoring as a model of university-school partnership]. Retrieved from: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/21616> [in Ukrainian].
2. Bovsh, L., Komarnitskyi, I., & Oliynyk, O. (2021). Mentoring ta Agile: tochky dotyku v upravlinni restoranom [Mentoring and Agile: touch points in restaurant management]. *Restaurant and hotel consulting. Innovations*, 4(1), 39–53. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.4.1.2021.234829> [in Ukrainian].
3. Bosovska, M., Bovsh, L. (2021). Mentoryng u HR-menedzhmenti hotelu [Mentoring in hotel HR management]. *University scientific notes*, No. 3 (81), pp. 76–86 [in Ukrainian].
4. Doroshkevych, K.O., Voronovska, M.M., & Salata, I.Z. (2019). Pidkhody do zabezpechennia mentorynhovoi diialnosti na pidpriemstvakh [Approaches to providing mentoring activities in enterprises]. *The Scientific Bulletin of UNFU*, 29(4), 47–49 [in Ukrainian].
5. Lypych L., Khylyukha O., Kushnir M. (2020). Kouchyng yak forma rosvytku «myakych» kompeteniy prazivnykiv pidpnyemstva [Coaching as a form of development of “soft” competencies of company employees]. *Scientific view: economics and management*. No. 2(68). P. 140–146. Retrieved from: [http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2020/2\\_68\\_2020/27.pdf](http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2020/2_68_2020/27.pdf) [in Ukrainian]
6. Smirnov, S. (2019). Formalnyi mentorynh u profesiinii pidhotovtsi maibutnikh ofitseriv zapasu [Formal mentoring in the training of future reserve officers]. *Humanities Science Current Issues*, 2(22), P. 111–115. <http://dx.doi.org/10.24919/2308-4863.2/22.166976> [in Ukrainian].
7. Stepanenko, V.V. (2015). Znachennia mentorstva ta biznes-inkubuvannia dlia stymuliuвання pidpnyemnytstva [The importance of mentoring and business incubation to stimulate entrepreneurship]. *Sustainable development of economy*, 3, 246–251 [in Ukrainian].
8. Breakenridge, D.K. (2021). Learning Ethics from a Mentor. *Answers for Ethical Marketers*, 111–132. doi: 10.4324/9781003080466-6 [in English].
9. Kendall, G., Painchaud, H. (2016). Planning Your Business Finances Mentor Memo. *Designing Your Business*, 88–107. doi: 10.5040/9781501325588.ch-005 [in English].
10. Merriam-Webster's Learner's Dictionary. Retrieved from: <https://learnersdictionary.com> [in English]
11. Pokatilo, A. (2014). Mentor masters. *Business Strategy Review*, 25(4), 74–74. <https://doi.org10.1111/j.1467-8616.2014.01128.x> [in English]