

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

«__» _____ 2025 р.

«__» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу» _____

на тему: «Розроблення програми коучингу та наставництва працівників підприємства»

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗМП-5-1

Пузій Вероніка Олександрівна

_____ (підпис)

Керівник к.е.н., доц. Болотіна Ірина Миколаївна

_____ (підпис)

Рецензент _____

(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка _____

(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«30» серпня 2024 року

З А В Д А Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Пузій Вероніки Олександрівни

1. Тема роботи «Розроблення програми коучингу та наставництва працівників підприємства»

керівник роботи Болотіна І.М., к.е.н., доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти від 30.08.2024 р. № 669-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 28 січня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Інкотех».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні основи розроблення програми коучингу та наставництва працівників підприємства.

Розділ 2. Аналіз організацій коучингу та наставництва на ТОВ «Інкотех».

Розділ 3. Розроблення програми коучингу та наставництва працівників ТОВ «Інкотех».

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 8 рисунках та 20 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 30 серпня 2024 року**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	01.10.2024 р.	виконано
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	08.10.2024 р.	виконано
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	15.10.2024 р.	виконано
4	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	01.11.2024 р.	виконано
5	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	18.11.2024 р.	виконано
6	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	05.12.2025 р.	виконано
7	Підготовка висновків до роботи та подання їх керівнику	23.12.2024 р.	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	02.01.2025 р.	виконано
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	08.01.2025 р.	виконано
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	14.01.2025 р.	виконано
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	28.01.2025 р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Вероніка Пузій

(прізвище та ініціали)

Ірина Болотіна

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Пузій В. О. Розроблення програми коучингу та наставництва працівників підприємства

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ТОВ «Інкотех» за 2021-2023 роки.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування ефективності коучингу та наставництва працівників підприємства – визначено економічний зміст поняття коучингу та наставництва працівників підприємства та їх різновиди, визначено сутність та особливості організації коучингу та наставництва працівників підприємства, а також окреслено сучасні технології і світові практики коучингу та наставництва працівників підприємства.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ТОВ «Інкотех», а також проведена оцінка стану та ефективності процесу коучингу та наставництва працівників підприємства. Детально проаналізований кадровий склад та особливості управління персоналом у ТОВ «Інкотех».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано шляхи удосконалення програми коучингу та наставництва працівників підприємства в ТОВ «Інкотех», запропоновано заходи з удосконалення програми коучингу та наставництва працівників підприємства. Обґрунтовано економічну доцільність впровадження даних заходів з позитивним впливом на показники економічної діяльності ТОВ «Інкотех».

Робота містить 69 сторінок основного тексту, 20 таблиць, 8 рисунків, 60 використаних джерел.

Ключові слова: персонал, коучинг, наставництво, ефективність, випробувальний термін.

ABSTRACT

Puziy V. O. Development of a program of coaching and mentoring of enterprise employees

The qualification work for the bachelor's degree is based on the materials of Inkotech LLC for 2021-2023.

The first section of the work provides a theoretical substantiation of the effectiveness of coaching and mentoring of employees of the enterprise - defines the economic content of the concept of coaching and mentoring of employees of the enterprise and their varieties, defines the essence and features of the organization of coaching and mentoring of employees of the enterprise, and outlines modern technologies and world practices of coaching and mentoring of employees of the enterprise.

The second section of the qualification work provides an organizational and economic description of the economic activities of Inkotech LLC, as well as an assessment of the state and effectiveness of the process of coaching and mentoring of employees of the enterprise. The author analyzes in detail the personnel composition and peculiarities of personnel management at Inkotech LLC.

The third chapter of the qualification work substantiates the ways to improve the program of coaching and mentoring of employees of the enterprise in Inkotech LLC, proposes measures to improve the program of coaching and mentoring of employees of the enterprise. The economic feasibility of implementing these measures with a positive impact on the economic performance of Inkotech LLC is substantiated.

The work contains 69 pages of the main text, 20 tables, 8 figures, 60 references.

Keywords: personnel, coaching, mentoring, efficiency, probationary period.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМИ КОУЧИНГУ ТА НАСТАВНИЦТВА ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1 Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства.....	10
1.2 Основні аспекти організації наставництва на підприємстві	17
1.3 Коучінг та наставництво у підприємницькій діяльності України	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ КОУЧИНГУ ТА НАСТАВНИЦТВА НА ТОВ «ІНКОТЕХ»	34
2.1 Техніко-економічна характеристика ТОВ «Інкотех».....	34
2.2 Оцінка ефективності управління персоналом підприємства	42
2.3 Особливості організації коучингу та наставництва на ТОВ «Інкотех» .	47
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМИ КОУЧИНГУ ТА НАСТАВНИЦТВА ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ІНКОТЕХ».....	56
3.1 Зарубіжний досвід розробки програми коучингу та наставництва працівників підприємства	56
3.2 Обґрунтування основних напрямків розроблення програми коучингу та наставництва працівників ТОВ «Інкотех»	62
3.3 Економічна ефективність запропонованих заходів коучингу та наставництва працівників підприємства	68
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ.....	82

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку підприємств, зокрема в умовах швидких змін на ринку праці та глобалізації, виникає нагальна потреба у впровадженні ефективних систем управління персоналом, що дозволяють не лише підтримувати конкурентоспроможність, а й забезпечувати стабільний розвиток компанії. У зв'язку з цим особливу увагу варто приділяти методам, які сприяють розвитку внутрішнього потенціалу працівників, їхньому професійному росту та адаптації до змін.

Одним із найбільш перспективних підходів до управління людським капіталом є застосування програм коучингу та наставництва. Ці методи дозволяють досягти синергії між індивідуальними потребами працівника та вимогами компанії, сприяючи створенню сприятливого середовища для кар'єрного зростання і розвитку лідерських якостей.

Коучинг орієнтований на допомогу працівникам у досягненні їхніх особистих та професійних цілей через зміцнення самосвідомості, розвитку критичного мислення, підвищення мотивації та кращого розуміння власних сильних і слабких сторін. Наставництво ж забезпечує безпосереднє передавання знань і досвіду від більш досвідченого співробітника (наставника) до менш досвідченого (учня) з метою прискорення його професійного розвитку.

Завдяки застосуванню програм коучингу та наставництва підприємства можуть досягти значних результатів у таких напрямках, як підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, оптимізація внутрішніх комунікацій, а також формування сильного і стабільного корпоративного духу. У цьому контексті важливим є створення системи навчання та розвитку, що враховує індивідуальні потреби працівників, а також сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, розробка програми коучингу та наставництва на підприємстві є важливим етапом у створенні ефективної системи управління

персоналом, спрямованої на досягнення високих результатів та розвитку корпоративної культури, яка підтримує лояльність, мотивацію і професіоналізм співробітників.

Мета дослідження полягає у розробці програми коучингу та наставництва для працівників підприємства, що включає в себе створення ефективних стратегій підтримки та розвитку персоналу для досягнення високих результатів у роботі.

Відповідно до поставленої мети, необхідно вирішити ряд **завдань**:

- розглянути коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства;
- дослідити основні аспекти організації наставництва на підприємстві;
- охарактеризувати коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України;
- проаналізувати техніко-економічна характеристика ТОВ «Інкотех»;
- провести оцінку ефективності управління персоналом підприємства;
- визначити особливості організації коучингу та наставництва на ТОВ «Інкотех»;
- проаналізувати зарубіжний досвід розробки програми коучингу та наставництва працівників підприємства;
- надати обґрунтування основних напрямків розроблення програми коучингу та наставництва працівників ТОВ «Інкотех»;
- оцінити економічна ефективність запропонованих заходів коучингу та наставництва працівників підприємства.

Об'єкт дослідження – процес розробки і впровадження програми коучингу та наставництва на підприємстві.

Предмет дослідження – методи, підходи та інструменти, що застосовуються в коучингу та наставництві для підвищення продуктивності та розвитку потенціалу працівників підприємства.

Методи дослідження. У процесі теоретичного вивчення проблеми і науково-експериментальної роботи застосовувалися як загальнонаукові, так і спеціальні методи дослідження теоретичного характеру: аналіз досліджень, узагальнення отриманої інформації, інтерпретація інформації, кількісний та якісний аналіз отриманих результатів.

Практичне значення дослідження полягає в можливості застосування розробленої програми коучингу та наставництва для конкретних підприємств, що дозволить покращити професійну підготовку та підвищити рівень ефективності працівників. Результати дослідження можуть бути використані керівниками для вдосконалення процесів навчання, розвитку персоналу та підвищення корпоративної культури.

Інформаційна база дослідження включає: нормативно-правові акти, що регулюють управління персоналом в організаціях; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів з теми коучингу та наставництва; статистичні дані про ефективність програм коучингу на підприємствах; досвід передових підприємств, що впровадили програми коучингу та наставництва.

Структура роботи. Робота обумовлена метою та завданнями дослідження, структурно складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (60). Загальний об'єм роботи 86 сторінок машинописного тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМИ КОУЧИНГУ ТА НАСТАВНИЦТВА ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Коучинг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства

Сьогодні до сучасних ефективних засобів можна віднести коучинг, який виступає засобом розвитку та використання потенціалу як окремих керівників, так і всієї компанії, а також може розглядатися як метод професійної та особистісної самореалізації та самореалізації. Оновлення є багато інструментів управління, які підвищують ефективність управління компанією. Компанії постійно вдосконалюють технології управління, які вони використовують. Якщо є вплив на кадровий потенціал, зазвичай доводиться обирати підхід, який базується на співвідношенні «витрати – досягнутий ефект». Коучинг – технологія менеджменту, яка дозволяє досягти бажаного ефекту за помірних витрат. Це допомагає розкрити потенціал кожного працівника для підвищення ефективності роботи. Використання коучингу в бізнесі дає змогу вирішувати низку важливих для компанії завдань, зокрема управління змінами, сприяти формуванню ефективних трудових колективів і виробничих команд, впливати на досягнення конкурентних переваг компанії, мінімізація плинності кадрів, мотивація персоналу, ефективне управління часом, формування корпоративної культури, сприяння формуванню позитивного корпоративного іміджу. З точки зору менеджменту коучинг можна розглядати як самостійну форму діяльності або як стиль керівництва. Іншими словами, це може бути реалізовано у формі спеціальних «коучингових сесій», які відокремлюють менеджерів і членів команди від звичайної діяльності компанії, або це може бути інтегровано в поточне (оперативне) керівництво командою чи відділом. У будь-якому випадку, його мета — спонукати людей вирішувати проблеми самостійно, а не направляти їх назад до тренера. Насправді менеджери надають великого значення розвитку людей,

які до них звертаються, і створенню середовища, в якому люди можуть працювати якомога незалежно та ефективніше.

Проблемам застосування коучингу в компаніях присвячені роботи багатьох зарубіжних учених: Плавчан П., Брич В., Борисяк О. [31], М. Дауні [58], М.Р. Джей [57], Куделя В.І., Гриценко Н.В. [15], та ін. Теоретичною основою дослідження стали праці вітчизняних вчених з проблем психології коучингу та управління, зокрема: Михайліченко М.В., Рудик Я.М. [21], Мосійчук О. С., Кучинський В. А. [24], В.І. Павлов [10] та ін. Сьогодні існують різні визначення терміну «коучинг» М. Дауні [58] визначає це як мистецтво сприяння інтенсивності та якості роботи, навчання та розвитку іншої людини. У свою чергу, Д. Вітмор стверджує, що «коучинг – це засіб підтримки іншої людини у пошуку власних рішень або підбадьорення її у складній ситуації, коучинг як стиль лідерства в організації» [50, с. 41].

Аналіз результатів дослідження показав, що не всі важливі аспекти інструментів впровадження коучингу були висвітлені в роботі дослідників. На сьогоднішній день виникають питання щодо методів його використання на підприємствах різних сфер діяльності, необізнаність керівників багатьох вітчизняних компаній щодо ефективності такого підходу в управлінні персоналом, а також розуміння сучасними менеджерами його основних різновиди та відмінності від інших засобів і технологій у науковій літературі ще недостатньо досліджені. Продовжуючи науковий пошук, у даному дослідженні доцільно зосередити увагу на розробці процесу впровадження коучингу в організаціях та виділенні його основних функцій, які за умови якісного застосування можуть вплинути на підвищення ефективності діяльності українських компаній.

Здійснюючи управління людськими ресурсами, необхідно поставити за мету забезпечення досягнення працівниками достатнього рівня кваліфікації та професійної компетентності, виходячи з місії компанії. Важливим аспектом формування спеціалізованої кадрової системи є злагоджена робота колективу, здатного якісно виконувати поставлені перед ним завдання. На нашу думку,

коли коучинг здійснюється за участю вищого керівництва, він стає важливим аспектом управління. Водночас керівник виступає як партнер, щоб використати потенціал самих підлеглих. Ці два методи є найбільш практичними для використання в компаніях, оскільки вони спрямовані як на розвиток кожного окремого співробітника, так і на розвиток всієї компанії в цілому, викликають бажання виконувати свою роботу, а не працювати під наглядом. примус. Таке ставлення впливає на людський фактор, який є одним із найважливіших факторів ефективної роботи компанії [13, с. 62].

Інновація менеджменту в стилі коучинг — це особливий погляд на співробітників як на суттєвий ресурс компанії, де кожен співробітник — це різнопланова особистість, здатна вирішувати завдання різного рівня, творчо підходити до виконання поставлених завдань та проявляти ініціативу. , прийняття рішень і відповідальність за них.

Коучинг – це метод підвищення потенціалу людини, який полягає в розширенні меж її свідомості у сфері професійного розвитку різними способами. Міжнародна федерація коучингу (ICF) розуміє професійний коучинг як постійну співпрацю, яка допомагає клієнтам досягти реальних результатів у особистому та професійному житті [3, с. 20]. За допомогою процесу коучингу клієнти поглиблюють свої знання та покращують якість життя. Коучинг допомагає людині вийти за межі її здібностей і є одним із інструментів, який можна використовувати, щоб допомогти іншим розвиватися. Він спрямований на підтримку процесу змін і, за умови ефективного використання, має допомогти мінімізувати негативні наслідки змін і максимізувати відповідні можливості розвитку. Особливістю методу коучингу є мистецтво слухати, а не говорити. Після контакту з інтерв'юєром в компанії коуч задає питання, щоб з'ясувати, чому співробітнику потрібна допомога. Він визначає конкретні внутрішні проблеми або труднощі, які необхідно вирішити, і цілі, щодо яких необхідно узгодити, а також визначає, наскільки реалістичними є цілі з урахуванням усіх можливостей.

Коуч показує наявність ресурсів і ступінь контролю над ними з боку співробітника, а також способи сприяння успіху. Процес коучингу не залежить від змісту проблеми чи завдання. Тренер повинен бути абсолютно відкритим і мислити гнучко, тому що всі лідери різні, мають свій потенціал, аналітичні уподобання і моделі поведінки, особисті проблеми і труднощі, і всі шукають способи рухатися вперед від «де зараз» до точки». де я хотів би бути пізніше». Принципова новизна цього методу та його перевага в управлінні полягає в тому, що завдяки методам коучингу людина відкриває та розвиває нові вміння та навички, які підвищують її ефективність у майбутньому. Коучинг працює з ще нерозкритим потенціалом і резервами і спрямовує всі зусилля на підвищення ефективної роботи співробітника і розвиток його лідерських якостей.

За даними Міжнародної федерації коучингу (ICF), коучинг у роботі з персоналом допомагає досягти наступних показників [30, с. 45]:

- підвищення обізнаності – на 69%;
- більш збалансоване життя – на 65%;
- постановка масштабних цілей – на 63%;
- зниження рівня стресу – на 54%;
- більша впевненість у собі – на 53%;
- відкриття більшого потенціалу в собі – на 53%.

Коучинг останнім часом зарекомендував себе як один з найбільш потрібних і ефективних методів навчання і розвитку менеджерів. Крім того, коучинг дозволяє підвищити рівень міжособистісних стосунків у колективі, ефективніше вирішувати конфлікти, покращити взаємодію між керівниками та підлеглими. Коучинг служить засобом підвищення обізнаності, прийняття відповідального особистого вибору в житті та кар'єрі, а також прискорення більшого професійного та управлінського успіху. Коучинг покликаний стати каталізатором розвитку еліти в найкращому і широкому значенні цього слова як активних громадян, які реалізують позитивні, свідомі, засновані на

цінностях стратегії свого особистого та професійного розвитку та активно беруть участь у розвитку суспільства.

Тому коучинг важливий для розвитку «конкурентного потенціалу», оскільки він мобілізує внутрішній потенціал, розвиває необхідні вміння та навички, сприяє розвитку передових стратегій, забезпечує результативність через високу трудову мотивацію, розкриття творчих ресурсів тощо, підвищення відповідальності. за результат [21, с. 3].

Конкурентоспроможність працівників на ринку праці значною мірою залежить від того, наскільки добре вони володіють (за своїми навичками та нахилами) професією, яка є затребуваною та необхідною для реалізації поставлених цілей. Коучинг – це новий стиль управління персоналом, технології якого допомагають мобілізувати внутрішні навички та потенціал співробітників, постійно підвищувати професіоналізм і кваліфікацію співробітників, підвищувати їх конкурентоспроможність, забезпечувати розвиток навичок і сприяти інноваційному підходу у виробництві. процес. Коучинг (від англ. *coaching* – навчання) – це інструмент особистісного та професійного розвитку, поява якого почалася в 70-х роках 20 століття. Один із засновників коучингу Тімоті Голвей так визначив суть коучингу: «Коучинг — це розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення її ефективності».

Дослідження практики ведення бізнесу вітчизняних компаній показує, що мало компаній в Україні використовують коучинг. Коучинг переважно використовують консалтингові компанії, які пропонують управлінське консультування для філій іноземних компаній. Причиною цього є недостатня теоретична опрацьованість даної теми. Можна відзначити, що коучинг є досить дослідженою категорією серед зарубіжних науковців.

Переваги коучингу для забезпечення конкурентоспроможності персоналу полягають у наступному [1, с. 15]:

- технологія коучингу дозволяє компанії конкурувати без прив'язки до конкретних галузевих параметрів діяльності, формату компанії та

досягнутих конкурентних переваг, оскільки надає персоналу методи та навички, використання яких дає можливість вирішити конкретну ситуацію. знаходити раціональні рішення, оптимальні для працівника та компанії;

- техніка коучингу сприяє розширенню існуючих конкурентних переваг, оскільки передбачає досягнення високого рівня ефективності, креативності, розширення обсягу знань і виняткового мислення співробітників, що є домінуючим ресурсом компанії в умовах створення економіки знань, у використанні якої ще немає сильної конкуренції;

- коучинг – технологія контролю не тільки поточного рівня конкурентоспроможності персоналу компанії, а й її майбутньої конкурентоспроможності, оскільки спрямована на мобілізацію внутрішніх ресурсів компанії та отримання необхідних умінь і навичок для роботи з динамічно змінюваною інформацією. розвиток прогресивних стратегій досягнення результатів за рахунок високої мотивації праці, створення атмосфери творчості та ініціативи, підвищення відповідальності за виконання завдань;

- особливістю коучингу як одного з видів інформаційних ресурсів підприємства є його виключення зі списку активів, що амортизуються, а також прогресивне підвищення ефективності за рахунок активного, постійного впровадження та розвитку коучингу в системі управління підприємством;

- у порівнянні з іншими технологіями контролю конкурентоспроможності компанії (управління якістю, SWOT-аналіз, реінжиніринг, бенчмаркінг) коучинг не має обмежень і може використовуватися у всіх сферах і структурних напрямках компанії на будь-якому етапі її розвитку [7, с. 45].

Залежно від виду діяльності, кваліфікації працівників, специфіки галузі, цілей компанії, коучинг може виконувати багато функцій, а саме: розвивальну (розвиток трудового потенціалу та компетенцій працівників); творча функція (розвиток ініціативи, генерування нових ідей, прийняття творчих рішень); функція комплексного консультування (використовується у всіх сферах і всіма

підрозділами організації); мотиваційна функція (забезпечення досягнення особистих і ділових цілей); Адаптаційна функція (пристосування до мінливих умов середовища).

Виконуючи перераховані функції, коучинг забезпечує високі стандарти виконання завдань; підтримує партисипативну систему управління; створює атмосферу, що стимулює творчість і появу нових ідей; є надійною основою корпоративної культури, оскільки проявляється у підтримці, співпраці та партнерстві. Отже, сьогодні в більшості прогресивних компаній коучинг може стати ефективним інструментом розвитку персоналу, оскільки працівник має виконувати роль активного партнера, відповідального за власний розвиток та особистісні зміни, зацікавленого у підвищенні своєї творчої ефективності та досягнення стратегічних результатів. цілей організації та самовдосконалення, одночасно підвищуючи конкурентоспроможність [8, с. 19].

Коучинг є одним із найефективніших методів професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. У сучасних умовах постійних змін і зростаючих вимог до кваліфікації працівників, коучинг стає важливим інструментом для підвищення професійної майстерності, мотивації та продуктивності персоналу.

Дослідження показують, що використання коучингу сприяє не лише розвитку конкретних професійних навичок, але й формуванню лідерських якостей, розширенню стратегічного мислення та зміцненню корпоративної культури. Завдяки індивідуальному підходу, коучинг дозволяє виявити сильні сторони кожного працівника, визначити зони розвитку та спрямувати зусилля на досягнення як особистих, так і організаційних цілей.

Застосування коучингу на підприємстві забезпечує такі ключові вигоди [11, с. 25]:

1. Підвищення продуктивності праці. Працівники, які беруть участь у коучингових програмах, демонструють вищу ефективність і більшу залученість до робочого процесу.

2. Формування висококваліфікованих фахівців. Коучинг сприяє розвитку спеціалізованих знань і навичок, що відповідають сучасним потребам ринку.

3. Поліпшення взаємодії у команді. Робота з коучем допомагає розвивати комунікаційні навички, вирішувати конфлікти та підвищувати рівень співпраці всередині колективу.

Мотивація та задоволеність працівників: Коучинг створює умови для особистісного росту і професійної реалізації, що позитивно впливає на рівень задоволення роботою.

Особливе значення коучинг має для розвитку лінійних менеджерів та керівників, які відіграють ключову роль у досягненні стратегічних цілей підприємства. Вони не лише підвищують свої управлінські навички, а й стають прикладом для своїх підлеглих, формуючи культуру розвитку та вдосконалення.

Таким чином, коучинг є важливим інструментом управління людськими ресурсами, який дозволяє не лише підвищувати кваліфікацію працівників, але й адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. Інтеграція коучингу у систему управління персоналом сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи його довгостроковий розвиток та стабільність. Для максимальної ефективності цього методу важливо забезпечити підтримку з боку керівництва, визначити чіткі цілі коучінгових програм і впроваджувати їх систематично.

1.2. Основні аспекти організації наставництва на підприємстві

Наставництво (менторинг) - це один із методів навчання персоналу, при якому більш досвідчений працівник протягом певного часу ділиться своїми знаннями, вміннями та навичками з недосвідченим новачком. Зараз система наставництва в компаніях розширюється за рахунок додаткових функцій і відкриває нові сфери, наприклад, наставництво в технічній сфері. Ментори

насамперед зосереджені на просуванні наявних знань або професійних навичок. Іншими словами, вони навчають того, що знають.

Наставництво потрібне для [39, с. 12]:

- підтримувати та сприяти навчанню працівників;
- передавати знання, накопичені в організації, і норми поведінки, прийняті в компанії;
- показати потенціал стажиста.

Перевагою наставництва є можливість навчатися безпосередньо на роботі. Порівняно з навчанням метод зазвичай більш «індивідуалізований», але часто вимагає більше зусиль і часу.

Наставництво може бути особистим, груповим або колективним. Найчастіше ми стикаємося з персональним наставництвом, коли наставник направляє іншого співробітника. Це ще одна перевага менторства. Рідше зустрічається групове наставництво (наставник очолює групу співробітників) або колективне (кілька наставників на людину або групу співробітників).

Треба розрізняти менторство, коучинг і наставництво.

Ці концепції доповнюють одна одну і близькі за духом, але коучинг спрямований не стільки на передачу знань і розвиток умінь, скільки на активізацію процесів самонавчання і саморозвитку. Це відбувається шляхом постійного зворотного зв'язку в рамках спільного аналізу ситуацій і проблем.

Менторство поєднує в собі риси коучингу та викладання. Тут також важливий зворотній зв'язок, але хороша теоретична підготовка теж важлива. Ментор спочатку пояснює теорію, потім показує приклад і лише потім студент виконує завдання та отримує зворотний зв'язок.

Наставництво зосереджене на практичній частині. Більш досвідчений працівник передає свої знання та вміння менш досвідченому. В ідеалі наставництво може бути постійним [25, с. 41].

Зазвичай наставником є більш досвідчений працівник зі знаннями та досвідом роботи, який допомагає молодому та недосвідченому працівнику подолати всі труднощі професійного та соціального розвитку. Молодого

працівника в наставництві називають «протеже». Зазвичай це менш досвідчений співробітник, який прислухається до порад наставника і намагається підвищити якість своєї роботи.

Сучасна система розвитку кадрового потенціалу сьогодні потребує особливої уваги та інтенсивного розвитку – стан і можливості цієї системи наразі не відповідають рівню системи розвитку кадрового потенціалу в організаціях, необхідно зосередитися на більш широкому використанні технологій, і методи управління середовищем.

З кожним днем зростає потреба в навчанні співробітників, що породжує необхідність вибору найбільш ефективних, сучасних і якісних форм і напрямів навчання. Наставництво є одним із таких методів навчання. Перш за все, слід зазначити, що наставництво сьогодні має велике значення для організації та вважається ефективною кадровою технологією, яка дозволяє забезпечити себе кваліфікованими спеціалістами.

Однак слід зазначити, що не кожна організація надає місце для менторства, хоча цей «інструмент» є безкоштовним. Ця концепція зазвичай передбачає підтримку у навчанні нових співробітників у команду протягом перших трьох місяців роботи під час випробувального терміну. Водночас цей інструмент рідко використовується активно в процесі подальшого розвитку співробітника з метою повного розкриття його потенціалу.

Практика наставництва або наставництва (від лат. mentor – вихователь, керівник) сьогодні сприймається науковцями як соціальний інститут адаптації. Проте, незважаючи на глибоке коріння традицій наставництва, сьогодні в управлінській діяльності немає єдиного усталеного визначення цього терміну, найчастіше вживаються такі терміни, як «супервізія», «наставництво», «консультування», «коучинг» тощо; .

Під наставництвом, або іншими словами менторство в класичному розумінні, розуміють можливість передачі навичок і знань від більш досвідченого співробітника організації молодому спеціалісту. Як правило, це

кваліфікований фахівець, який тривалий час працює в компанії і може ввести в робочий процес нового співробітника.

Тому наставницька діяльність може включати [37, с. 16]:

- більш комфортний процес адаптації в колективі;
- сприяти кар'єрному росту та розвитку;
- оцінка роботи нових співробітників під час випробувального терміну.

Під наставництвом мається на увазі широке поширення, різноманітність видів, форм і методів організації навчання, ефективність за результатами впровадження та професійного зростання. На нашу думку, наставництво є найефективнішим інструментом навчання співробітників. У нашій країні наставництво в організаціях відомо ще з радянських часів.

Нині це все частіше обговорюється на спеціалізованих конференціях, тренінгах, семінарах тощо. Якщо говорити про саму систему наставництва, то, на нашу думку, діяльність наставника має бути формалізована (наставник закріплюється за молодим спеціалістом наказом керівника організації, при цьому наставництво має бути матеріально забезпечене), але це сама діяльність. Зміст досить неформальний (форма, періодичність, регламент, зміст) і переважно визначається самим наставником.

Зауважимо, що наявність менторів в організації ще не є показником розвиненої системи наставництва, суть якої полягає у реалізації програм відбору, навчання та просування самих наставників.

Передбачається, що основні цілі системи наставництва в організації включають [36, с. 20]:

- забезпечення швидшого набуття навичок і знань, необхідних новому працівнику для успішного виконання своїх посадових обов'язків;
- зменшення плинності кадрів за рахунок скорочення кількості працівників, які залишають організацію під час або відразу після випробувального терміну;

- оптимізувати час, який керівники відділів витрачають на навчання та оцінку нових співробітників;
- набуття управлінського досвіду через наставників та навчання працівників для подальшого професійного та професійного розвитку.

Якщо детальніше розглянути, для кого в першу чергу важливе наставництво, то спочатку визначимо, що ми розуміємо під такими поняттями, як наставник, молодий спеціаліст, організація. Наставник – фахівець, який повинен володіти достатніми знаннями, уміннями та навичками (професійними та управлінськими), бажанням працювати з молодим спеціалістом, чуйністю, дисциплінованістю, лідерськими якостями, комунікабельністю тощо. Ментор в першу чергу потрібен: молодим фахівцям, які влилися в злагоджений колектив організації; Співробітники зі значним потенціалом професійного розвитку; Працівники з низькою продуктивністю праці [30, с. 41].

Відповідно до оцінки роботи функції наставника можуть виконувати:

1. Безпосередній керівник;
2. Працівник служби кадрів;
3. Колега;
4. Найнятий фахівець у цій сфері діяльності.

З огляду на це можна припустити, що до прав та обов'язків наставника слід віднести:

1. Включення співробітника в корпоративну культуру організації, з передачею правил ділового спілкування, традицій і стандартів поведінки;
2. Виявлення проблемних місць у професійній підготовці молодого спеціаліста;
3. Участь у розробці плану розвитку молодого спеціаліста з практичним і теоретичним супроводом під час випробувального терміну та інternатури;
4. Підготовка пропозиції про заохочення відповідно до практики організації;

5. Рекомендувати вертикальні та горизонтальні переміщення працівника;

6. Надання посттренінгової характеристики;

7. Передача набутого досвіду в якості «наставника» колегам по організації.

Молодий спеціаліст - це працівник, який отримує своєчасну допомогу у входженні в організаційну роботу, підтримку в кар'єрному та професійному розвитку, поінформований про специфіку своїх професійних завдань, ознайомлений з організаційною структурою та інтегрований у корпоративну культуру [3, с. 40].

Наставник допомагає стабілізувати колектив, зменшити плинність кадрів і створити кваліфіковану команду лояльних співробітників, які залишаться з вами надовго.

Впроваджуючи наставництво, керівники організації розраховують на досягнення конкретних цілей:

- своєчасна інтеграція нових працівників у діяльність організації;
- підвищення якості підготовки фахівців відповідно до сучасних професійних вимог;
- підвищення кваліфікації працівників;
- економія часу керівників підрозділів на підготовку молодих спеціалістів;
- зменшення плинності кадрів, що призводить до фінансових втрат;
- швидке освоєння новими співробітниками організаційної та корпоративної культури організації;
- формування позитивного іміджу організації як гідного роботодавця [14, с. 55].

Крім усього іншого, під час наставництва у молодих спеціалістів швидше формуються вміння та навички, а за порівняно короткий термін система наставництва має суттєву конкурентну перевагу – можна досягти відносно низького рівня витрат і знизити плинність кадрів. Варто зазначити,

що система наставництва повинна бути активована з моменту призначення працівника в штат організації, щоб прискорити процес адаптації молодого спеціаліста в колективі та сприяти переходу нових співробітників на необхідний рівень результатів праці.

Наставництво та коучинг не є конкуруючими інструментами. Крім того, використання цих інструментів у поєднанні з коригуваннями створює стійкий синергічний ефект. Головне питання при використанні цих інструментів адаптації персоналу полягає в тому, який з них краще відповідає організаційній культурі компанії. Безсумнівно, коучинг і наставництво можна використовувати як незалежні інструменти, але при спільному застосуванні ефект може бути набагато більшим.

Таким чином, працівник залишається на роботі протягом усього періоду навчання та продовжує виконувати свої трудові обов'язки. Крім того, сам процес наставництва базується на розв'язанні типових робочих завдань, що автоматично вирішує проблему невідповідності між теоретичною підготовкою та практичною діяльністю. Тому для ефективної роботи всієї організації, запобігання плинності кадрів, зміцнення корпоративної культури та успішного впливу на молодих спеціалістів необхідно відновити реальну роботу наставників та стимулювати їх діяльність. Ефективна робота наставників у роботі з молодими спеціалістами сприятиме формуванню та підтриманню їх позитивної мотивації до професійної діяльності. Для цього необхідно повною мірою задіяти систему наставництва при роботі з молодими спеціалістами, застосувати на практиці набуте, розробити та впровадити нові ефективні методи залучення та просування досвідчених працівників організації до роботи наставниками. Вважаємо за доцільне включити в якості подальших напрямків дослідження шляхи оптимізації наставництва в організації та запровадження програми впровадження наставництва в діяльність організації.

Наставництво є важливою складовою системи професійного розвитку працівників, яка спрямована на передачу знань, навичок і досвіду від

досвідчених фахівців до новачків чи менш досвідчених співробітників. Ефективне наставництво сприяє інтеграції нових працівників у колектив, підвищенню їхньої кваліфікації та формуванню корпоративної культури.

Організація наставництва на підприємстві включає такі ключові аспекти [22, с. 37]:

1. Визначення цілей наставництва. Основними цілями можуть бути швидка адаптація новачків, розвиток професійних компетенцій, формування лідерських якостей та вдосконалення робочих процесів.

2. Вибір наставників. Наставниками мають бути висококваліфіковані співробітники з великим професійним досвідом, розвиненими комунікаційними навичками та здатністю мотивувати інших.

3. Формування структури програми наставництва. Програма має включати чіткі етапи: ознайомлення, адаптація, професійний розвиток та оцінка результатів.

4. Оцінка ефективності наставництва. Підприємство має періодично аналізувати результати наставництва, враховуючи прогрес підлеглих, рівень задоволеності та відповідність цілей очікуванням.

Основні аспекти організації наставництва на підприємстві, таблиця 1.1.

Таблиця 1.1

Основні аспекти організації наставництва на підприємстві

Аспект	Опис	Приклад реалізації
1	2	3
Визначення цілей	Встановлення конкретних завдань програми наставництва.	Прискорення адаптації нових співробітників протягом перших трьох місяців роботи.
Вибір наставників	Відбір досвідчених співробітників із високим рівнем компетенції та навичками роботи з людьми.	Призначення наставників із досвідом роботи понад 5 років у компанії.
Розробка програми	Формування плану заходів, які сприяють розвитку професійних навичок і передачі корпоративних знань.	Проведення регулярних зустрічей, тренінгів і спільних завдань.

Продовження табл. 3.5

1	2	3
Мотивація наставників	Забезпечення стимулів для наставників за якісне виконання їхньої ролі.	Додаткова фінансова компенсація або нематеріальні заохочення, наприклад, премії.
Оцінка результатів	Аналіз ефективності наставництва шляхом зворотного зв'язку та оцінювання успіхів підопічних.	Проведення опитувань серед наставників і підопічних через 6 місяців програми.
Корекція програми наставництва	Внесення змін до програми на основі отриманих результатів та рекомендацій учасників.	Розширення програми для включення нових тренінгів, якщо виявлено прогалини у знаннях.

Джерело: [8, с. 63]

Наставництво є ключовим елементом професійного розвитку на будь-якому сучасному підприємстві, яке прагне досягти високих результатів у конкурентному середовищі. Завдяки наставництву нові співробітники мають змогу швидше адаптуватися до умов роботи, засвоїти корпоративні цінності та специфіку діяльності підприємства. Цей процес сприяє формуванню міцного фундаменту для їхньої подальшої кар'єри, підвищує рівень мотивації та знижує ризик звільнення через незадоволеність роботою або відсутність підтримки [23, с. 16].

Крім того, ефективне наставництво позитивно впливає на загальну продуктивність команди. Досвідчені співробітники, які виступають у ролі наставників, передаючи свої знання та навички, допомагають мінімізувати помилки у роботі новачків та скоротити час, необхідний для досягнення належного рівня професіоналізму. Це, у свою чергу, дозволяє підприємству підвищувати ефективність виконання операційних завдань, оптимізувати використання ресурсів та досягати кращих фінансових показників.

Наставництво також відіграє вагомую роль у покращенні корпоративної культури. У процесі взаємодії між наставниками та підопічними формуються довірливі відносини, що сприяють створенню дружньої атмосфери в

колективі, розвивають командний дух та підвищують рівень задоволеності співробітників роботою. Водночас така практика дозволяє підприємству впроваджувати єдині стандарти поведінки, професійної етики та якості виконання завдань, що є надзвичайно важливим для збереження цілісності корпоративної ідентичності.

Грамотно організоване наставництво є стратегічним інструментом для забезпечення довгострокової стабільності підприємства. Завдяки цьому процесу компанія отримує можливість зберігати та примножувати професійний капітал, виховувати майбутніх лідерів та мінімізувати ризики, пов'язані з кадровими втратами. Регулярний аналіз ефективності наставницьких програм та їх вдосконалення дозволяють підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища, зберігаючи конкурентоспроможність і забезпечуючи сталий розвиток.

Отже, наставництво є не просто засобом підтримки нових співробітників, а фундаментальним елементом сучасної системи управління персоналом. Його роль полягає у створенні умов для професійного зростання кожного працівника, що, у свою чергу, сприяє загальному успіху підприємства та зміцненню його позицій на ринку.

1.3 Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України

Коучинг та наставництво в Україні все більше набирають популярності, оскільки вони допомагають підприємствам адаптуватися до швидких змін на ринку, забезпечують постійне оновлення навичок працівників та покращують загальну ефективність організацій. У сучасному світі, де конкуренція стає все більш інтенсивною, роль цих методів у розвитку бізнесу неможливо переоцінити. Вони дозволяють компаніям не лише покращити професійну підготовку своїх співробітників, але й сформувати відповідальну корпоративну культуру, що є основою для стабільного зростання і розвитку.

Коучинг в Україні набуває популярності серед компаній, що прагнуть створити високоефективні команди, здатні приймати швидкі і правильні рішення. Зокрема, цей метод допомагає працівникам розвивати лідерські якості, покращувати управлінські навички та вчитися самостійно справлятися з різноманітними робочими ситуаціями. За допомогою коучинга співробітники вчаться встановлювати цілі та досягати їх, що підвищує їхню мотивацію та ефективність [24, с. 58].

Наставництво, з іншого боку, є більше орієнтованим на передачу досвіду і знань від досвідченого працівника до новачка. Це дозволяє новим співробітникам швидше адаптуватися до специфіки роботи підприємства, навчатися практичним навичкам, уникати типових помилок та розвивати навички комунікації. Особливо важливою є роль наставництва в сферах, де знання та досвід є безцінними, таких як виробництво, фінанси та управління.

Особливістю українського ринку є те, що коучинг і наставництво активно впроваджуються не тільки у великих компаніях, а й у малих та середніх підприємствах. Завдяки цьому вони можуть підтримувати високий рівень кваліфікації та залучати талановитих фахівців, навіть не маючи великих фінансових можливостей для традиційних програм навчання та розвитку. Ключовою перевагою таких програм є їхній індивідуальний підхід, який дозволяє кожному співробітнику отримати необхідну підтримку у розвитку його професійних якостей.

У сферах, таких як ІТ, наставництво та коучинг особливо важливі, оскільки технічні знання швидко старіють, і працівники повинні постійно адаптуватися до нових технологій. Впровадження коучингових та наставницьких програм дає можливість зберегти високий рівень кваліфікації співробітників, навіть в умовах швидких технологічних змін.

У сфері торгівлі коучинг та наставництво дозволяють розвивати навички ведення переговорів, комунікації з клієнтами, а також лідерські якості, що сприяє кращій роботі з клієнтами та підвищенню продажів. Для підприємств, які працюють у галузі послуг, ці методи дозволяють покращити рівень

обслуговування клієнтів, що є ключовим фактором для утримання конкурентних позицій [32, с. 16].

Таким чином, коучинг і наставництво стають важливими інструментами для підвищення професіоналізму працівників, покращення їхньої адаптації до робочих умов і технологічних змін, а також для формування сильних лідерів, здатних вести компанії через будь-які виклики сучасного ринку. Це сприяє зростанню підприємств та їхній стійкості у довгостроковій перспективі.

Переваги коучингу та наставництва в Україні стають дедалі важливішими в умовах динамічного бізнес-середовища, що постійно змінюється через економічні, технологічні та соціальні фактори. Ці методи сприяють розвитку не лише окремих співробітників, але й усіх елементів організації, підвищуючи її ефективність і конкурентоспроможність на ринку.

Коучинг є потужним інструментом для розвитку лідерських якостей серед керівників. За допомогою коучингу топменеджери можуть глибше усвідомити свої сильні та слабкі сторони, покращити комунікаційні навички та здатність ухвалювати ефективні рішення. Це дозволяє їм краще організовувати роботу команди, формувати стратегії, спрямовані на сталий розвиток компанії, а також ефективно реагувати на зовнішні виклики. Важливою перевагою є те, що коучинг забезпечує індивідуальний підхід до розвитку кожного керівника, що дозволяє максимально розкривати його потенціал [34, с. 15].

Наставництво є важливим інструментом у процесі адаптації молодих підприємців та нових працівників до умов швидко змінюваного бізнес-середовища, особливо в умовах економічної нестабільності, що спостерігається в Україні. Програми наставництва дозволяють молодим підприємцям отримати корисні поради від досвідчених колег, що значно полегшує їхню адаптацію до викликів ринку. Це також дозволяє уникати типових помилок і швидше знаходити ефективні шляхи розвитку бізнесу. Зокрема, наставники можуть допомогти молодим підприємцям не лише

вирішувати проблеми, а й розвивати їхню бізнес-інтуїцію, а також надавати підтримку в прийнятті важливих стратегічних рішень.

Однією з ключових переваг впровадження коучингу та наставництва є підвищення продуктивності працівників. Коучинг допомагає співробітникам краще усвідомлювати свої цілі, мотивує їх до досягнення високих результатів і покращує взаємодію між працівниками на всіх рівнях. Підвищення мотивації в свою чергу призводить до підвищення ефективності праці, зниження плинності кадрів та підвищення лояльності співробітників до компанії. Інвестування в коучинг створює середовище для постійного професійного розвитку, що дозволяє співробітникам покращувати свої навички та, відповідно, підвищувати якість роботи.

Згідно з опитуванням, проведеним Українською асоціацією коучингу у 2023 році [35, с. 21]:

- 65% підприємств в Україні активно використовують наставництво як інструмент розвитку персоналу. Це свідчить про зростаючу популярність цього методу, оскільки компанії усвідомлюють важливість передачі знань та досвіду між поколіннями співробітників.

- 48% компаній впровадили програми коучингу для топменеджерів, що підтверджує важливість цього інструменту для розвитку керівників і прийняття стратегічних рішень на вищому рівні.

- 70% підприємців, які брали участь у програмах наставництва, відзначили покращення показників бізнесу протягом першого року після завершення програми, що свідчить про ефективність цього методу у практиці розвитку бізнесу.

Приклади успішного застосування:

1. ІТ-сектор. У компанії EPAM Systems було запроваджено програми наставництва для молодих спеціалістів, що дозволило знизити плинність кадрів на 15% в перший рік. Завдяки підтримці досвідчених колег новачки швидше адаптувалися до робочих процесів та технологій, що призвело до покращення результатів роботи та зниження витрат на рекрутинг.

2. Сфера послуг. Мережа кав'ярень в Україні впровадила коучинг-програми для менеджерів середньої ланки, що підвищило прибутковість на 10% за 6 місяців. Коучинг допоміг співробітникам краще організовувати робочі процеси, ефективніше взаємодіяти з командою та клієнтами, що сприяло збільшенню доходів.

3. Малий бізнес. Платформа для молодих підприємців «Startup Ukraine» пропонує програми наставництва для стартапів, що дозволило понад 40% учасників залучити інвестиції у свої проєкти. Це показує, як наставництво може допомогти молодим бізнесменам здобути необхідні знання та навички для успішного залучення інвестицій, що є ключовим фактором для розвитку нових компаній.

Загалом, впровадження коучингу та наставництва в підприємницьку діяльність України є ефективним інструментом для розвитку бізнесу, оскільки вони дозволяють не тільки покращити навички співробітників, але й підвищити ефективність і конкурентоспроможність компаній на ринку.

Порівняння коучингу та наставництва у підприємницькій діяльності України, таблиця 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняння коучингу та наставництва у підприємницькій діяльності України

Параметр	Коучинг	Наставництво
Мета	Розвиток лідерських та професійних навичок	Передача досвіду та адаптація до робочого середовища
Цільова аудиторія	Топменеджери, керівники, підприємці	Новачки, молоді спеціалісти, стартапи
Форма реалізації	Індивідуальні сесії, групові тренінги	Персональна підтримка від досвідченого наставника
Тривалість	Короткострокові інтенсивні програми	Тривалий процес з поступовим прогресом

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Основний ефект	Покращення стратегічного мислення, мотивація	Адаптація, зниження плинності кадрів
Приклад використання	Програми розвитку лідерства у великих корпораціях	Підтримка нових працівників у виробничих компаніях
Ефективність (за оцінками)	80% учасників відзначають покращення в управлінських навичках	75% новачків залишаються працювати понад 2 роки

Джерело: [41, с. 13]

Коучинг і наставництво стали незамінними інструментами для розвитку підприємницької діяльності в Україні, оскільки вони допомагають вирішити ряд критичних завдань, пов'язаних із підвищенням ефективності компаній, адаптацією до змінюваного ринкового середовища та поліпшенням якості управління. Ці методи мають важливе значення не лише для окремих працівників, але й для розвитку організації в цілому, забезпечуючи компаніям постійний потік знань, досвіду та інновацій.

По-перше, коучинг та наставництво допомагають керівникам і співробітникам усіх рівнів професійно зростати. Це дає можливість віднайти нові підходи до вирішення складних ситуацій, які можуть виникнути на робочому місці, і підвищити здатність до стратегічного мислення. Важливою перевагою є індивідуальний підхід до кожного працівника, що дозволяє краще виявити їх потенціал і сприяти розвитку його ключових здібностей. Крім того, цей процес допомагає вирішити питання управління кадрами, забезпечуючи їх адаптацію та інтеграцію в організацію з мінімальними витратами часу [40, с. 45].

По-друге, коучинг та наставництво відіграють важливу роль в адаптації компаній до умов ринку. В умовах економічної та політичної нестабільності, що характерні для України, підприємствам необхідно мати стійкі стратегії для реагування на зміни в зовнішньому середовищі. Завдяки коучингу

топменеджери можуть швидше приймати обґрунтовані рішення, реагувати на зовнішні виклики та коригувати стратегію розвитку компанії. Крім того, за допомогою наставництва, працівники можуть швидше адаптуватися до нових умов роботи та ефективно працювати в команді.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства також є одним з важливих аспектів застосування коучингу та наставництва. Інвестуючи в розвиток своїх співробітників, компанії створюють унікальну корпоративну культуру, що базується на постійному вдосконаленні. Це допомагає залучати талановитих спеціалістів, підтримувати високий рівень мотивації і зменшувати плинність кадрів, що є суттєвим чинником у конкурентній боротьбі на ринку. Крім того, навчання за допомогою коучів і наставників дозволяє компаніям бути на крок попереду конкурентів, пропонуючи більш ефективні послуги чи продукти, що відповідають вимогам часу [41, с. 23].

Завдяки застосуванню коучингу та наставництва, підприємства здатні швидко вирішувати проблеми, пов'язані з підвищенням продуктивності праці та ефективністю бізнес-процесів. Це сприяє досягненню більш високих фінансових результатів, поліпшенню корпоративної культури та зміцненню позицій компанії на ринку. Програми наставництва дозволяють навіть на ранніх етапах залучати молодих спеціалістів, допомагаючи їм розвивати необхідні компетенції, а коучинг для топменеджерів допомагає формувати ефективні лідерські якості для досягнення стратегічних цілей.

Крім того, ці практики сприяють розвитку інновацій у компаніях, адже надання фахової підтримки співробітникам сприяє впровадженню нових ідей та підходів у роботі. Це, в свою чергу, забезпечує сталий розвиток і здатність організацій адаптуватися до швидко змінюваного бізнес-середовища. Загалом, коучинг та наставництво є важливими елементами в успішному функціонуванні компаній в Україні. Вони дозволяють не лише розвивати професійні навички співробітників, але й формують умови для сталого зростання бізнесу, підвищення його конкурентоспроможності та ефективності. Із впровадженням цих практик підприємства отримують

можливість для оптимізації внутрішніх процесів, підвищення мотивації персоналу та розвитку інноваційної культури, що є критичними факторами для успішної діяльності в умовах сучасного ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ КОУЧИНГУ ТА НАСТАВНИЦТВА НА ТОВ «ІНКОТЕХ»

2.1 Техніко-економічна характеристика ТОВ «Інкотех»

ТОВ «Інкотех» створено на основі добровільної згоди засновників та учасників шляхом об'єднання їх майна. Адреса: 82600, Україна, Стрийський р-н, Львівська обл., місто Сколе, вулиця Котляревського, будинок, 17а.

Основний вид діяльності: 46.51 Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням. Інші види діяльності: Комп'ютерне програмування, Консультування з питань інформатизації, Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем, Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність, Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук, Торгівля іншими автотранспортними засобами, Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів, Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів

Управління компанією здійснюється на основі права учасників на господарське використання свого майна. Вищим органом управління компанії є збори учасників. Вони складаються з учасників або їх представників. Органами та посадовими особами компанії є: збори засновників; директор.

Діяльність компанії спрямовується та координується зборами, які є вищим керівним органом компанії.

Рівень розвитку і масштаби діяльності компанії дозволяють щомісяця перераховувати до бюджетів різних рівнів (місцеві, в тому числі) багатомільйонні кошти, працюючи виключно в рамках чинного законодавства.

Організаційна структура підприємства представлена на рис. 2.1.

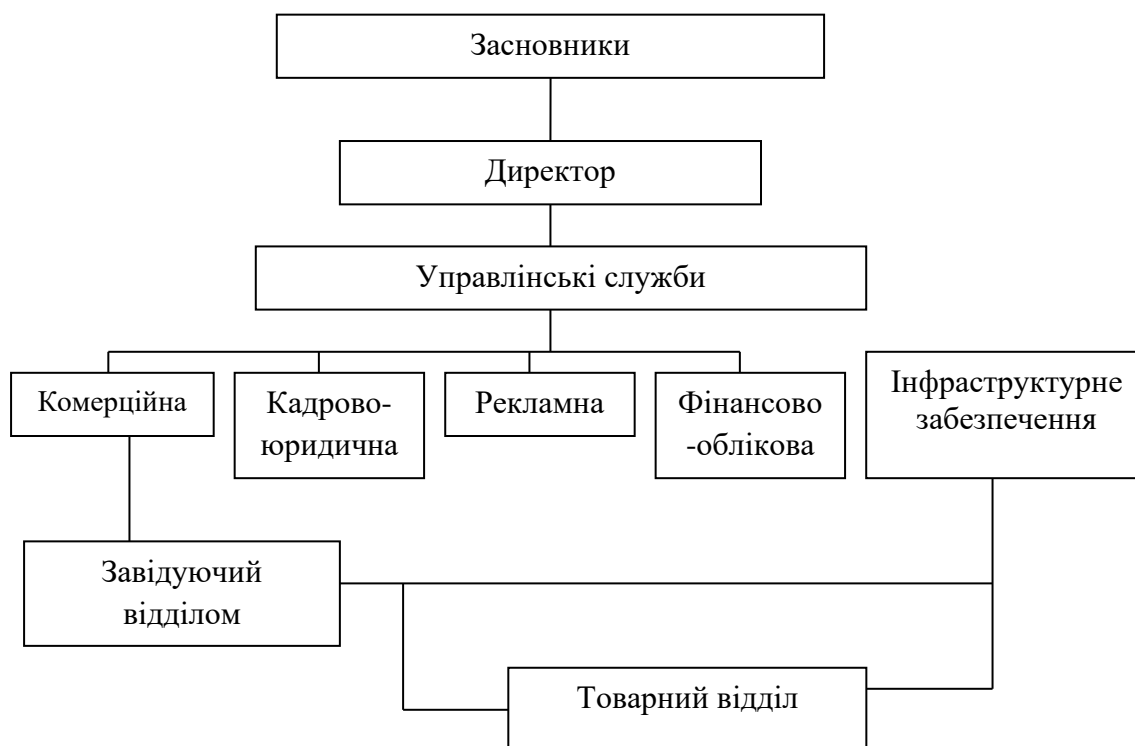


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Інкотех»

Джерело: [складено автором].

До переваг лінійної та функціональної структури управління належать [16, с. 23]:

- більш глибока підготовка рішень та планів, пов'язаних зі спеціалізацією працівників;
- звільнення головного керівника від глибокого аналізу проблем;
- можливість залучення консультантів та експертів.

До недоліків лінійно-функціональної структури управління належать [16, с. 23]:

- відсутність тісних зв'язків між виробничими підрозділами;
- недостатньо чітка відповідальність, оскільки вона готує рішення, як правило, не бере участі в його виконанні;
- над розвинена система вертикальної взаємодії, а саме: підпорядкування ієрархії управління, тобто тенденція до надмірної централізації.

Система економічних показників - це сукупність взаємозалежних показників, що відображають економічні процеси, що відбуваються в певних умовах, місці та часі. Він будується шляхом диференціації, інтеграції на основі мети та глибини аналізу [18, с. 11].

Основні техніко-економічні показники підприємства зображені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники підприємства за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Відхиленн я 2022 до 2021 (абс.)	Відхиленн я 2022 до 2021 (відн. %)	Відхиленн я 2023 до 2022 (абс.)	Відхиленн я 2023 до 2022 (відн. %)
Доход (виручка) від реалізації продукції	196354 6	233466 7	270348 8	371121	18.90%	368821	15.80%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	163628 8	194555 2	225584 0	309264	18.90%	310288	15.95%
Собівартіст ь реалізації продукції	148887 6	175114 6	204628 8	262270	17.62%	295142	16.85%
Чистий прибуток	-34313	60731	87465	95044	-276.99%	26734	44.02%
Власний капітал	210055 9	215338 9	220469 5	52830	2.52%	51306	2.38%
Позиковий капітал	160431 7	162617 7	165345 3	21860	1.36%	27276	1.68%
Необоротні активи	276257 8	258315 3	283531 6	-179425	-6.49%	252163	9.76%
Оборотні активи	202109 1	195366 2	184592 1	-67429	-3.34%	-107741	-5.51%

Джерело: [складено автором]

У період 2021-2023 спостерігається стабільне зростання виручки. У 2023 році доходи збільшилися на 15.80% порівняно з попереднім роком. Спостерігається значне покращення фінансових результатів. Після негативного показника у 2021 році прибуток зріс до 87465 тис. грн у 2023 році,

що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства. Збільшення власного та позикового капіталу було поступовим, що вказує на стабільну фінансову політику.

Після спаду у 2022 році спостерігається суттєве відновлення показника у 2023 році (+9.76%), що може свідчити про інвестиції в довгострокові активи. Тенденція зниження оборотних активів (-5.51% у 2023 році) може свідчити про зменшення ліквідних ресурсів підприємства або зміну політики управління оборотним капіталом.

Аналіз показників, наведених у таблиці 2.1, дозволяє зробити висновок, що підприємство є досить прибутковим і має стабільні позиції на внутрішньому ринку. Крім того, простежується чітка тенденція до покращення результатів Компанії з роками.

У таблиці 2.2 наведена динаміка абсолютних показників фінансової стійкості ТОВ «Інкотех».

Таблиця 2.2

Динаміка абсолютних показників фінансової стійкості ТОВ «Інкотех» за 2021-2023 роки, тис. грн.

Показник	Рік			Відхилення показників +/-			
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2022 р. до 2021 р.		2022 р. до 2023р.	
				абсол.	відн.%	абсол.	відн.%
1. Власний капітал	3115983	2 936 771	3 171 103	54 120	1,68	49786	1,71
2. Необоротні активи	2 726 578	2 585 133	2 632 113	1 358 691	2,96	1023652	3,01
3. Власні обігові кошти	389 405	351 638	538 990	19 585	35,63	18745	36,96
4. Довгострокові зобов'язання	993 859	762 136,00	933 902	49 957	5,09	485963	5,15
5. Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів	1 383 264	1 113 774	1 472 892	79 628	6,41	69325	7,11
6. Короткострокові кредити та позики	1 626 177	1 603 431	1 292 756	-233 421	-19,63	199785	20,36

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
7. Загальний розмір основних джерел покриття запасів	3 009 441	2 717 205	2 765 648	-143 793	-7,98	102356	8,23
8. Запаси	163 162	188 234	238 185	65 023	43,63	48571	45,74
9. Надлишок (+) або нестача (-) власних обігових коштів	226 243	163 404	300 805	64 562	31,95	256312	32,98
10. Надлишок (+) або нестача (-) власних коштів і довгострокових кредитів і позик	1 220 102	925 540	1 234 707	18 605	1,03	19632	1,10
11. Надлишок (+) або нестача (-) основних джерел покриття запасів	2 846 279	2 528 971	2 527 463	-31 816,00	-10,19	158632	12,20
12. Тип фінансової стійкості	абсолютна	абсолютна	абсолютна	-	-	-	-
13. Надлишок (+) або нестача (-) коштів на 1 грн. запасів	17,44	13,43	10,61	-4,01	0,23	2,83	0,34

Джерело: розраховано автором.

Отже, протягом досліджуваного періоду спостерігається абсолютний тип фінансової стійкості ТОВ «Інкотех». Надлишок коштів на 1 грн. запасів у 2021 р. склав 17,44 коп., а у 2023 р. – 10,61 коп. При цьому спостерігається скорочення надлишку коштів на 4,01 коп., або на 0,23% з 2021 р. порівняно з 2022 р. Та у 2022 порівняно з 2023 р. на 2,83 коп. або 0,34%.

Ділова активність є комплексною і динамічною характеристикою підприємницької діяльності й ефективності використання ресурсів. Рівні

ділової активності конкретної організації відбивають етапи її життєдіяльності (зародження, розвиток, підйом, спад, криза) і показують ступінь адаптації до ринкових умов, якість управління [18, с. 97].

Головні показники ділової активності ТОВ «Інкотех» відобразимо у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники коефіцієнтів ділової активності за 2021-2023 роки

Назва показника	Рік			Відхилення показників +/-			
				2021 р. до 2022 р.		2022 р. до 2023 р.	
	2021	2022	2023	абсол.	відн.%	абсол.	відн.%
Коефіцієнт оборотності активів	0,345	0,429	0,594	0,084	0,12	0,165	0,17
Середня тривалість одного обороту активів	1043,323	840,106	606,218	203217	14,52	233888	15,63
Коефіцієнт оборотності запасів	9,125	1,033	1,024	8,092	10,23	0,009	1,023
Середня тривалість одного обороту запасів	39,451	348,564	351,399	309113	14,75	2835	11,28
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,942	1,159	1,747	0,217	0,036	0,588	0,023
Середній період погашення дебіторської заборгованості	382,255	310,731	206,113	71524	22,36	104618	25,63
Середній період погашення кредиторської заборгованості	357,775	296,694	175,564	61081	18,75	121130	19,71

Джерело: [складено автором]

Позитивним моментом є збільшення коефіцієнта оборотності активів на 0,165 у 2023 році в порівнянні із 2022 роком. Оскільки необоротні активи підприємства мають тенденцію до збільшення, то зростання коефіцієнту оборотності свідчить про перевищення темпів зростання чистого доходу над темпами зростання необоротних активів.

Відповідно до зростання коефіцієнту оборотності активів відбувається різке скорочення середньої тривалості одного обороту активів. Так даний

показник у 2021 році становив 1043 дні, у 2022 році – 840 днів, а у 2023 році – 606 днів.

Зростання коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості протягом 2022-2023 років свідчить про ефективність політики кредитування покупців. Із зростанням даного коефіцієнту зменшується ризик неоплати платежів підприємством. Так тривалість одного обороту дебіторської заборгованості у 2021 році становила 382 дні, у 2022- році – 310 днів, а у 2023 році – 206 днів.

Отже, на основі проведеного аналізу показників ділової активності можна стверджувати, що обсяг та структура активів, дебіторської та кредиторської заборгованостей сплановані раціонально, про що свідчить зменшення тривалості обороту даних величин.

Ліквідність характеризує як поточний стан розрахунків ТОВ «Інкотех», так і перспективний. Недостатня ліквідність, як правило, означає, що підприємство не зможе скористатися новими вигідними комерційними можливостями[18, с. 99].

Ліквідність – спроможність окремої установи чи системи в цілому забезпечувати своєчасність, повноту та безперервність виконання усіх своїх грошових зобов'язань

Аналізі ліквідності ТОВ «Інкотех» використовують показники ліквідності, наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Інкотех» за 2021-2023 роки

Показник	Формула для розрахунку	Рік			Відхилення, (+,-)
		2021	2022	2023	2023/2021
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти	0,026	0,008	0,013	-0,013
	Поточні зобов'язання				
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Оборотні активи – Запаси	1,138	1,101	1,231	0,093
	Поточні зобов'язання				

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт покриття	Оборотні активи	1,239	1,218	1,416	0,177
	Поточні зобов'язання				

Джерело: [складено автором]

Таким чином, протягом звітного періоду відбулося позитивне зміна показників ліквідності ТОВ «Інкотех» порівняно з 2021 роком. Однак коефіцієнт абсолютної ліквідності (понад 0,2) не відповідає нормативному значенню. Це вказує на те, що поточні зобов'язання не можуть бути покриті готівкою (найбільш ліквідними активами).

Невеликий розрив між швидкими та поточними коефіцієнтами ліквідності свідчить про невелику кількість запасів у структурі оборотних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності знаходиться в межах встановленої норми (більше 0,7), що показує здатність підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів та дебіторської заборгованості.

Розглядаючи показники ліквідності, слід враховувати, що їх величина є досить умовною, оскільки ліквідність активів та строк погашення зобов'язань на балансі можна визначити досить приблизно.

Отже, здійснивши аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Інкотех», можна говорити про те, що дане підприємство є прибутковим та рентабельним і має перспективи для подальшого розвитку та модернізації. Але провівши аналіз показників ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, спостерігаємо неоптимальну структуру оборотних коштів, що в свою чергу свідчить про неефективність їх використання. Таким чином, необхідно застосовувати ефективну систему управління підприємством для здійснення ним повномасштабної діяльності.

2.2 Оцінка ефективності управління персоналом підприємства

Аналіз особливостей системи управління персоналом бази дослідження, доцільно розпочинати з структури та складу персоналу, рис. 2.1.

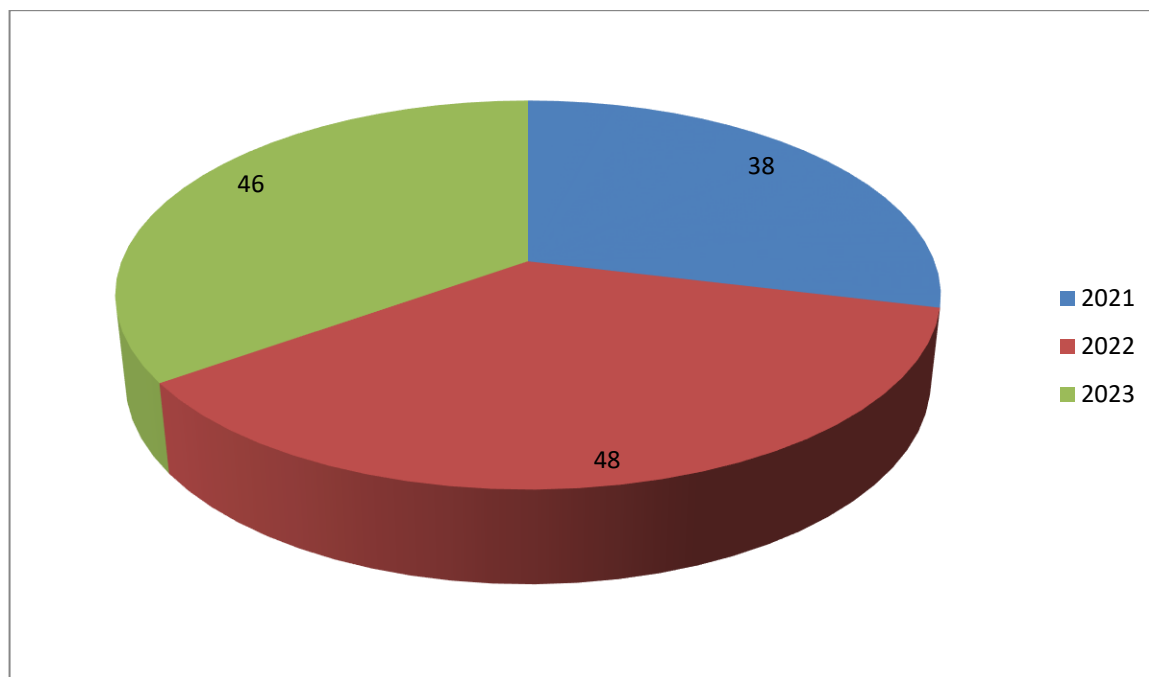


Рис. 2.1. Структура та складу персоналу ТОВ «Інкотех»

Джерело: [складено автором].

Як бачимо, найбільша частина персоналу спостерігається у 2021, у 2022 році склад персоналу значно зменшився із за початку помномаштабного вторгнення рф.

У таблиці 2.5 наведено аналіз якісного складу трудових ресурсів даного підприємства, тобто розподіл працівників за віком, рівнем освіти та стажем роботи.

Таблиця 2.5

Персонал за віком (розподіл)

Складово персоналу за віком (розподіл)	Чисельність персоналу на кінець року, осіб.			Питома вага, %		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
До 18	-	-	-	0	0	0
18 - 25	4	6	2	2	2	-4
26 - 36	18	20	24	2	2	4
37 - 50	7	11	11	4	4	0
Більше 50	9	11	9	3	3	-3
Всього	38	48	46	100	100	100

Джерело: [складено автором]

Отже, на підприємстві ТОВ «Інкотех», взагалі немає працівників молодше 18 років, також молоді працівники 18 – 25 років складають найбільшу частку на підприємстві, також значна більшість це працівники старше 37 – 50 років, та менше персоналу старше 50 років.

Таблиця 2.6

Розподіл персоналу за освітою

Групи персоналу за освітою:	Чисельність персоналу на кінець року, осіб.			Питома вага, %		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Неповна середня	0	0	0	0	0	0
Загальна середня	0	0	0	0	0	0
Середнє спеціальна	22	25	24	3	3	-1
Незакінчена вища	0	1	0	1	1	1
Вища	16	22	22	6	6	0
Всього	38	48	46	100	100	100

Джерело: [складено автором]

Як ми можемо бачити з таблиці 2.6 переважна більшість працівників підприємства це люди з середньою спеціальною освітою. Підприємство йде до того, щоб з часом 95% персоналу були тільки з вищою освітою.

Таблиця 2.7

Розподіл персоналу за трудовим стажем

Групи персоналу по стажу, лет	Чисельність персоналу на кінець року, осіб.			Питома вага, %		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
До 1	2	1	0	1	1	0
От 1 до 3	2	3	3	1	1	0
От 3 до 5	5	6	6	1	1	0
От 5 до 10	8	10	15	2	2	5
Вище 10	21	28	22	7	7	-6
Всього	38	48	46	100	100	100

Джерело: [складено автором]

Оскільки зміни в якісному складі відбуваються в результаті руху робочої сили ТОВ «Інкотех», то цього питання при аналізі приділимо велику увагу.

Таблиця 2.8

Дані про рух робочої сили ТОВ «Інкотех» (осіб) 2021-2023 рр.

Показники руху	2021	2022	2023
Чисельність персоналу на початок року, чол.	70	38	48
Прийнято на роботу, чол.	13	15	6
Вибуло, чол.	45	5	10
У тому числі:	43	4	9
за власним бажанням та угодою сторін	2	1	1
звільнено за порушення трудової дисципліни	0	0	0
Чисельність персоналу на кінець року, чол.	38	48	46
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	54	43	44
Коефіцієнт обороту по прийому співробітників	0,24	0,34	0,13
Коефіцієнт обороту з вибуття співробітників	0,83	0,11	0,22
Коефіцієнт плинності кадрів	0,037	0,023	0,022
Коефіцієнт сталості кадрів	0,70	1,11	1,045

Джерело: [складено автором]

Економне та ефективне використання робочого часу є однією з найважливіших умов виконання плану виробництва, а також раціонального використання трудових ресурсів і збільшення виробітку продукції на кожного працівника. Продуктивність роботи та виконання всіх техніко-економічних показників залежать від того, наскільки повно і раціонально використовується

робочий час. Таким чином, аналіз використання робочого часу є важливим компонентом аналітичної роботи на підприємстві [29, с. 10].

Повноту використання трудових ресурсів можна визначити за допомогою кількості днів і годин, які відпрацьовує один працівник за цей період часу, а також рівня використання фонду робочого часу (ФРЧ).

Таблиця 2.9 містить дані про використання трудових ресурсів.

Таблиця 2.9

Використання трудових ресурсів ТОВ «Інкотех»

Показник	Умовне позначення	2021		Відхилення від плану (+/-)	2022		Відхилення від плану (+/-)	2023		Відхилення від плану (+/-)
		План	факт		план	факт		план	факт	
Середньорічна чисельність робітників основного виробництва	ЧР	220	203	-17	253	227	-26	240	232	-8
Відпрацьовано днів одним робочим за рік	Д	228	231	+3	225	224	-1	224	223	-1
Відпрацьовано годин одним робочим за рік	Ч	1755,6	1709,4	-46,2	1710,0	1724,8	+14,8	1702,4	1873,2	+170,8
Середня тривалість робочого дня, годин	П	7,7	7,4	-0,3	7,6	7,7	+0,1	7,6	8,4	+0,8
Загальний фонд робочого часу, чол-годину.	ФРЧ	386232	347008	-39224	432630	391530	-41100	408576	434582	+26006

Джерело: [складено автором]

Таблиця показує, що відхилення кількості працівників від плану призвело до збільшення тривалості робочого дня. Штатні співробітники працюють за внутрішньою роботою, тому їх не враховують у загальній чисельності співробітників. З цієї причини середня тривалість робочого дня збільшується, а кількість нижча за план.

Таблиця 2.10 зіставляє дані фактичного і планового балансу робочого часу, щоб визначити причини внутрішньо змінних і цілоденних втрат робочого часу.

Таблиця 2.10

Баланс часу роботи одного робітника, днів

Назва	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт
1. Календарний час	365	365	365	365	365	365
2. Вихідні і святкові дні	104	104	102	102	105	105
3. Невихід:	35	32	40	39	36	37
основні і додаткові відпустки	27	25	29	29	29	27
Хвороби	7	6	10	11	8	9
Прогоули						
Інші						
4. Ефективний фонд робочого часу	228,00	231,00	225,00	224,00	224,00	223,00
5. Середня тривалість робочого дня, год.	7,7	7,4	7,6	7,7	7,6	8,4

Джерело: [складено автором]

Для визначення ефективного фонду робочого часу необхідно вирахувати кількість календарних вихідних і святкових днів, а також невиходів через основні та додаткові відпустки, хвороби, прогули та інші причини. Як показано в таблиці 2.10, у період з 2023 по 2021 рік ефективний фонд робочого часу знизився на один день порівняно з планом через збільшення кількості невиходів через хворобу. У порівнянні з минулим роком він знизився на сім днів. У 2023 році цей показник знизився на один день порівняно з 2022–2021 роками. Фактичний ефективний фонд робочого часу в 2023 році менший за плановий показник на один день, а також через збільшення кількості смертей через хворобу [9, с. 28].

Одним із найважливіших показників ефективності суспільного виробництва є продуктивність праці. Застосування цього показника дозволяє оцінити ефективність праці як колективу, так і окремих працівників.

За даними видно, що середньорічна вироблення на одного працюючого:

в 2023 році - нижче плану на 5,7 тис. грн., в 2022 році - понад план на 15,3 тис. грн., а в 2023 році - вище планового значення на 31,1 тис. грн. Динаміка зміни середньорічної виробленія позитивна.

Аналіза продуктивності праці полягає в тому, щоб зіставити темпи зростання продуктивності праці як одного працівника, так і всіх інших працівників. При цьому перші повинні випереджати другі, оскільки повинна бути позитивна тенденція до зростання питомої ваги робітників.

Будемо обчислювати темпи зростання продуктивності праці: а) одного робітника:

у 2021 році відносно 2020 року:

$$208,92 / 181,16 * 100 = 115,32\%.$$

у 2022 році щодо 2021 року:

$$181,16 / 131,14 * 100 = 138,14\%;$$

у 2023 році щодо 2022 року:

$$146,3 / 104,4 * 100 = 140,13\%;$$

Порівнюючи дані, ми бачимо, що темп зростання продуктивності праці працівників у 2022 році порівняно з 2021 роком трохи відстає від темпу зростання виробітку на одного працюючого, а в 2023 році по 2022 році вони майже однакові. Це результат того, що в 2022 і 2023 роках питома вага працівників у загальній чисельності працюючих незначно зросла. Як показав аналіз даних за 2022–2023 роки, ця зміна мала незначний вплив на збільшення середньорічного виробітку, склавши 0,898 млн грн., або 0,6%, у 2022 році, і 1,139 млн грн., або 0,7%, у 2023 році.

2.3 Особливості організації коучингу та наставництва на ТОВ «Інкотех»

ТОВ «Інкотех» є сучасним підприємством, яке активно впроваджує

інноваційні методи управління та розвитку персоналу. Одним із таких методів є коучинг та наставництво, які стали невід'ємною частиною корпоративної культури компанії. Організація коучингу та наставництва в ТОВ «Інкотех» має свої особливості, зумовлені як специфікою галузі, так і внутрішньою структурою та бізнес-потребами підприємства.

У ТОВ «Інкотех» організація коучингу та наставництва спрямована на ефективний розвиток співробітників через інтеграцію індивідуального підходу, залучення досвідчених лідерів та систематичний підхід до навчання. Це дозволяє підвищити професіоналізм, мотивацію та продуктивність працівників, що в свою чергу підвищує загальну ефективність підприємства.

Кожен співробітник ТОВ «Інкотех» отримує персоналізовану програму розвитку в рамках коучингу або наставництва. Вона враховує його кар'єрні цілі, поточний рівень знань та навичок, а також специфіку роботи в компанії. Це дозволяє максимально задовольняти індивідуальні потреби співробітників та створювати умови для їхнього ефективного професійного зростання [4, с. 18].

У процесах коучингу та наставництва бере участь досвідчена керівна ланка підприємства. Топ-менеджери компанії, які мають великий досвід роботи в галузі та специфіці бізнесу, діляться знаннями та навичками з молодшими працівниками. Це забезпечує ефективне передавання корпоративних цінностей і норм, а також допомагає впроваджувати унікальні стратегії розвитку бізнесу.

У ТОВ «Інкотех» коучинг та наставництво організовані таким чином, що вони мають чітку структуру та визначені терміни. Кожна сесія коучингу або наставництва проводиться за спеціальною методикою, спрямованою на досягнення конкретних цілей. Прогрес співробітників постійно моніториться, що дозволяє вчасно коригувати плани розвитку та забезпечувати високий рівень результативності навчальних процесів.

Основні принципи коучингу та наставництва в ТОВ «Інкотех», таблиця 2.11.

Таблиця 2.11

Основні принципи коучингу та наставництва в ТОВ «Інкотех»

Принцип	Опис	Значення для компанії
Індивідуальний підхід	Персоналізовані програми розвитку, врахування кар'єрних цілей, досвіду та специфіки роботи.	Підвищення задоволення працівників, їх професійне зростання, ефективне використання потенціалу.
Залучення досвідчених керівників	Коучинг та наставництво організуються під керівництвом топ-менеджерів із великим досвідом.	Підвищення рівня компетенцій працівників через передачу знань від досвідчених лідерів, зміцнення корпоративної культури.
Систематичний підхід	Чітка структура, визначені етапи, методики та постійний моніторинг прогресу.	Підвищення ефективності коучингу, відстеження результатів, покращення якості навчання.

Джерело: [складено автором на основі 50, с. 52]

Переваги таких принципів [8, с. 41]:

- Індивідуальний підхід допомагає працівникам розвиватися в їхніх унікальних напрямках, підвищуючи їхню впевненість і мотивуючи на досягнення високих результатів.
- Залучення досвідчених керівників сприяє збереженню знань у компанії, дає можливість молодим фахівцям навчатися від кращих, що забезпечує розвиток талантів в межах організації.
- Систематичний підхід гарантує досягнення конкретних результатів і дозволяє точно відстежувати прогрес, що важливо для ефективного управління кадровим потенціалом.

Таким чином, організація коучингу та наставництва в ТОВ «Інкотех» не тільки підвищує рівень професіоналізму співробітників, але й створює ефективну і стабільну основу для розвитку компанії на довгострокову перспективу.

Впровадження коучингу та наставництва в ТОВ «Інкотех» включає кілька ключових етапів, кожен з яких має своє значення для ефективності програми розвитку співробітників. Крок за кроком компанія створює індивідуальні плани, що відповідають на потреби працівників, залучає

досвідчених коучів і наставників та контролює результативність кожного етапу.

Першим етапом є діагностика потреб співробітників. Це дозволяє виявити ключові аспекти, які потребують розвитку, а також визначити, які компетенції необхідно вдосконалити. Це може включати управлінські навички, комунікаційні здібності, лідерські якості або стратегічне мислення. Такий аналіз здійснюється через анкетування, інтерв'ю, оцінки роботи та зворотний зв'язок від колег [9, с. 26].

Залежно від визначених потреб, підбираються відповідні наставники та коучі. Наставники — це досвідчені співробітники, які мають багатий досвід роботи в компанії та галузі. Коучі можуть бути як внутрішніми спеціалістами, так і залученими зовнішніми експертами. Важливо, щоб наставники мали не тільки професійні знання, але й уміння передавати їх через активне слухання, підтримку та мотивацію.

Після аналізу потреб і вибору наставників, розробляється індивідуальна програма розвитку для кожного співробітника. Програма включає конкретні цілі, методи роботи, етапи і терміни реалізації. У програмі чітко визначаються необхідні навички, які потрібно розвинути, та показники успіху.

Коучинг і наставництво в ТОВ «Інкотех» базуються на систематичному моніторингу прогресу співробітників. Кожен етап програми оцінюється через регулярні зустрічі, де проводиться зворотний зв'язок та аналіз результатів. При необхідності вносяться корективи в програму, щоб забезпечити максимально ефективний розвиток співробітників.

Процес впровадження коучингу та наставництва в ТОВ «Інкотех», таблиця 2.12.

Таблиця 2.12

Процес впровадження коучингу та наставництва в ТОВ «Інкотех»

Етап	Опис	Методи та інструменти	Значення для компанії
1. Аналіз потреб	Діагностика поточних навичок співробітників і визначення напрямків розвитку.	Анкетування, інтерв'ю, оцінки від керівників та колег, зворотний зв'язок.	Виявлення ключових областей для розвитку та визначення цілей для програми.
2. Вибір наставників і коучів	Підбір наставників та коучів відповідно до потреб співробітників і визначених цілей розвитку.	Оцінка досвіду, співбесіди, внутрішнє погодження.	Залучення кваліфікованих наставників та коучів для ефективного навчання.
3. Розробка програми	Розробка індивідуальних планів розвитку для кожного співробітника з конкретними цілями та термінами.	Планування етапів, визначення методів і термінів, конкретизація завдань.	Забезпечення чіткого та структурованого підходу до розвитку співробітників.
4. Регулярний моніторинг і оцінка результатів	Постійне відстеження прогресу співробітників, корекція програми за необхідності.	Щомісячні або квартальні зустрічі, зворотний зв'язок, оцінка досягнень.	Забезпечення ефективного розвитку, коригування напрямку при потребі.

Джерело: [складено автором]

Важливість кожного етапу [10, с. 52]:

1. Аналіз потреб дозволяє точно з'ясувати, які компетенції працівників потребують розвитку, щоб зібрати індивідуальні дані для побудови найефективнішої програми.

2. Вибір наставників і коучів гарантує, що працівники отримають необхідну підтримку від досвідчених професіоналів, які можуть правильно передавати свої знання і досвід.

3. Розробка програми дає чітке уявлення про те, як співробітники будуть досягати своїх цілей, дозволяючи структуровано працювати на результат.

4. Регулярний моніторинг і оцінка результатів допомагає оперативно

коригувати програму в разі необхідності, забезпечуючи досягнення високих результатів за визначеними цілями.

Правильно побудований процес впровадження коучингу та наставництва в ТОВ «Інкотех» дозволяє ефективно організувати розвиток співробітників, покращити командну взаємодію і підвищити загальну продуктивність компанії.

ТОВ «Інкотех» активно застосовує різноманітні методи коучингу та наставництва, щоб підвищити ефективність персоналу та забезпечити їх професійний розвиток. Кожен метод орієнтований на певні цілі і відповідає специфічним потребам співробітників компанії. Ось найбільш важливі методи, що використовуються в компанії:

Для керівників компанії та співробітників з високим потенціалом організовуються індивідуальні коуч-сесії. На цих сесіях з фахівцем обговорюються конкретні бізнес-завдання, цілі, стратегії розвитку компанії та індивідуальні проблеми в роботі. Коуч допомагає розвинути управлінські та лідерські якості, а також визначити шляхи для підвищення ефективності особистої та командної роботи.

Мета: покращення стратегічного мислення, управлінських навичок, підвищення ефективності управлінських рішень.

Менторські сесії проводяться між досвідченими працівниками (менторами) та молодшими колегами, які тільки починають свою кар'єру або ще не мають достатнього досвіду. Ментори консультують своїх підопічних по конкретним проектам, продукції або внутрішнім процесам компанії. Це сприяє кращому засвоєнню корпоративних стандартів, а також допомагає новим працівникам швидше адаптуватися до робочого середовища.

Мета: допомога в адаптації, передача досвіду, поглиблення знань у конкретних напрямках.

Для команд і груп співробітників організовуються колективні тренінги, що сприяють розвитку командної взаємодії та ефективного вирішення завдань. Групові тренінги можуть бути орієнтовані на розвиток певних професійних

навичок, таких як ефективне управління часом, комунікаційні навички, або взаємодія в командах [13, с. 14].

Мета: розвиток командної роботи, покращення комунікації, підвищення ефективності взаємодії у колективі.

В ТОВ «Інкотех» також активно застосовуються інтерактивні методи навчання, такі як бізнес-ігри, рольові ігри та симуляції, які дозволяють працівникам розвивати практичні навички в умовах, максимально наближених до реальних робочих ситуацій. Ці методи дають змогу співробітникам швидко адаптуватися до швидко змінюваного середовища, тренувати свою реакцію на різні бізнес-ситуації та розвивати креативність у вирішенні завдань.

Мета: розвиток навичок прийняття рішень у реальних умовах, підвищення креативності та адаптивності.

Методи коучингу та наставництва в ТОВ «Інкотех», таблиця 2.13.

Таблиця 2.13

Методи коучингу та наставництва в ТОВ «Інкотех»

Метод	Опис	Ціль	Результат
Індивідуальні коуч-сесії	Проведення персональних сесій для розвитку управлінських і лідерських якостей.	Підвищення ефективності управлінських рішень і стратегічного мислення.	Покращення якості управлінських рішень, підвищення лідерських якостей.
Менторські зустрічі	Підтримка молодших співробітників досвідченими колегами з конкретними проектами та процесами.	Адаптація нових працівників, передача досвіду і знань.	Швидка адаптація нових співробітників, поліпшення їх професійних знань.
Групові тренінги та воркшопи	Командні тренінги для розвитку колективної взаємодії і розв'язання спільних завдань.	Покращення командної роботи, розвиток навичок комунікації.	Підвищення ефективності комунікації та командної взаємодії.
Інтерактивні методики	Використання рольових ігор та бізнес-симуляцій для набуття практичних навичок.	Розвиток адаптивності, креативності та прийняття рішень.	Підвищення здатності швидко адаптуватися до змін та вирішувати проблеми в реальних умовах.

Джерело: [складено автором]

Переваги використання цих методів [7, с. 15]:

1. Індивідуальні коуч-сесії дозволяють сконцентруватися на особистих досягненнях співробітників і працювати над підвищенням ефективності їхнього управлінського потенціалу.

2. Менторські зустрічі дають можливість передавати не лише теоретичні знання, а й практичний досвід, що значно прискорює процес навчання.

3. Групові тренінги та воркшопи сприяють розвитку командної співпраці, що важливо для досягнення синергії в роботі колективу.

4. Інтерактивні методики дозволяють створити навчальне середовище, яке наближається до реальних умов бізнесу, і таким чином готувати працівників до реальних викликів.

Ці методи дозволяють не лише підвищити ефективність окремих працівників, а й створюють атмосферу постійного розвитку і навчання в компанії, що сприяє досягненню високих результатів у бізнесі.

Завдяки організації коучингу та наставництва ТОВ «Інкотех» досягло значних результатів. Завдяки програмам розвитку лідерських якостей і управлінських навичок, топ-менеджери компанії стали більш ефективними у прийнятті стратегічних рішень, що позитивно вплинуло на бізнес-показники. Впровадження наставництва дозволило знизити плинність кадрів, оскільки нові працівники швидше адаптуються до корпоративної культури та стають більш лояльними до компанії. Співробітники, які проходять коучинг, стають більш мотивованими, розвивають професійні навички і відповідно підвищують свою продуктивність. Наставництво також допомогло ТОВ «Інкотех» ефективно залучати молодих талантів, даючи їм можливість розвиватися під керівництвом досвідчених професіоналів [3, с. 18].

Отже, організація коучингу та наставництва в ТОВ «Інкотех» стала важливим елементом стратегії розвитку компанії, що значно сприяє підвищенню ефективності як окремих працівників, так і всієї організації в цілому. Ці методи допомагають не тільки вдосконалювати професійні навички

співробітників, а й формувати надійну корпоративну культуру, що зосереджена на безперервному вдосконаленні. Завдяки коучингу та наставництву компанія може забезпечити високу мотивацію персоналу, що, у свою чергу, підвищує продуктивність, покращує взаємодію в команді і сприяє ефективнішому виконанню завдань.

Особливо важливим є вплив коучингу та наставництва на процес адаптації нових співробітників. Завдяки менторству та індивідуальним сесіям новачки швидше освоюються в корпоративному середовищі, що знижує рівень стресу та сприяє зростанню їхньої лояльності до компанії. Це є важливим фактором у зниженні плинності кадрів і підвищенні стабільності роботи організації.

Програми коучингу та наставництва сприяють розвитку лідерських якостей серед менеджерів, що дозволяє їм приймати більш обґрунтовані та ефективні управлінські рішення. Крім того, ці програми забезпечують високий рівень навчання та підтримки для всіх співробітників, створюючи рівні можливості для кар'єрного зростання та розвитку.

Важливою перевагою є те, що коучинг та наставництво дозволяють компанії оперативно реагувати на змінювані умови ринку. Усі ці методи допомагають ТОВ «Інкотех» бути більш конкурентоспроможними, гнучкими та орієнтованими на довгостроковий успіх. Завдяки цьому компанія може не тільки утримувати свою позицію на ринку, але й активно розвиватися, залучаючи нові таланти, підтримуючи високу мотивацію працівників та забезпечуючи їхній професійний і кар'єрний розвиток.

Таким чином, коучинг та наставництво в ТОВ «Інкотех» становлять основний інструмент для сталого розвитку персоналу та ефективного управління бізнес-процесами, що допомагає компанії зміцнювати свої позиції на ринку та досягати високих результатів у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМИ КОУЧИНГУ ТА НАСТАВНИЦТВА ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ІНКОТЕХ»

3.1 Зарубіжний досвід розробки програми коучингу та наставництва працівників підприємства

Коучинг та наставництво — це дві важливі стратегії, що використовуються для розвитку працівників на підприємствах. Вони сприяють підвищенню ефективності роботи, мотивації та підтримці професійного зростання. Розглянемо досвід деяких зарубіжних компаній щодо розробки та впровадження програм коучингу та наставництва.

Розвиток програм коучингу та наставництва в корпоративному середовищі є важливою частиною управлінської практики в багатьох країнах світу. У кожній з цих країн існують свої особливості в підходах до коучингу та наставництва, залежно від культурних, економічних та організаційних факторів. Ось як це реалізовано в різних країнах:

У США коучинг та наставництво стали важливими інструментами розвитку персоналу на багатьох великих підприємствах. Ці програми використовуються для поліпшення лідерських навичок, допомоги в адаптації нових співробітників і розвитку кар'єри. Відомі компанії, такі як Google, Microsoft та IBM, розробили унікальні програми, що поєднують коучинг з традиційним наставництвом [59, с. 41].

Наприклад, Google є одним із лідерів у впровадженні програми коучингу, яка активно використовується для розвитку лідерських якостей серед своїх працівників. Програма «Google Coaching» спрямована на підтримку менеджерів та керівників середньої ланки для розвитку їх лідерських навичок і покращення взаємодії з командами. Кожен керівник отримує доступ до кваліфікованих коучів, що допомагають виявити сильні сторони, розв'язувати проблеми та досягати особистих та командних цілей. Це дає можливість зберігати баланс між бізнес-цілями та потребами працівників,

а також допомагає розвивати корпоративну культуру підтримки та відкритості.

Microsoft активно впроваджує коучинг для своїх співробітників через програму «Microsoft Leadership Coaching». Ключовим аспектом цієї програми є акцент на розвитку емоційного інтелекту, управлінні змінами та покращенні комунікації в команді. Microsoft використовує як внутрішніх коучів, так і зовнішніх фахівців, що забезпечує гнучкість у підході до кожного працівника. Коучинг надає можливість не лише покращити ефективність роботи, але й працювати з внутрішніми бар'єрами, такими як стрес, недостатня мотивація та неефективні управлінські навички.

У Європі, особливо в таких країнах, як Німеччина, Франція та Великобританія, коучинг і наставництво також є важливими складовими корпоративної культури. У цих країнах сильний акцент на індивідуальний розвиток працівника, але також великий акцент на співпрацю та обмін досвідом [50, с. 28].

Німеччина активно використовує модель «кар'єрного наставництва», що дозволяє молодим фахівцям отримувати допомогу від більш досвідчених колег щодо розвитку кар'єри та управлінських навичок. У Німеччині особлива увага приділяється побудові довгострокових відносин між наставниками та учнями.

Франція має традицію програм наставництва в рамках професійного розвитку. Багато компаній, як L'Oréal та Dassault Systems, використовують наставництво для інтеграції нових працівників та розвитку внутрішнього потенціалу компанії.

Великобританія розвиває коучинг через програми розвитку лідерів, де використовуються тренінги та індивідуальні сесії з коучами для розвитку менеджерських і стратегічних навичок.

Японія відома своїм унікальним підходом до розвитку працівників через філософію «кайзен» (неперервне вдосконалення), яка активно використовується в організаціях для розвитку персоналу, створення

високопродуктивних команд та досягнення корпоративних цілей.

Toyota використовує модель наставництва, орієнтуючись на «кайзен». В рамках цієї філософії досвідчені працівники передають свої знання та навички молодшим спеціалістам, що допомагає підтримувати високий рівень якості на всіх етапах виробничого процесу. Наставництво в Toyota є частиною культури компанії, сприяючи постійному вдосконаленню і підвищенню ефективності роботи [55, с. 16].

Sony та інші японські компанії також використовують коучинг для лідерів, де ключовим є підвищення рівня самовдосконалення та адаптація до змін у компанії та на ринку.

В Австралії коучинг активно використовується для розвитку лідерських навичок і адаптації до змін в організаціях. Програми коучингу сприяють формуванню більш ефективних лідерів, здатних адаптуватися до глобальних змін та економічних викликів.

Commonwealth Bank of Australia використовує коучинг для розвитку своїх менеджерів і лідерів. Програми включають тренінги з лідерства, мотивації, управління змінами, і покращення внутрішньої комунікації.

Australia Post реалізує програми наставництва для молодих працівників, щоб допомогти їм зрозуміти робочі процеси та швидше адаптуватися в корпоративному середовищі.

У Канаді коучинг і наставництво активно використовуються в корпоративних програмах для підтримки кар'єрного росту, управління талантами та залучення нових працівників.

RBC Royal Bank використовує програму коучингу для своїх керівників та працівників, орієнтуючись на розвиток професійних навичок та підтримку в управлінні великими проектами. Це дозволяє співробітникам краще розуміти свої сильні сторони та працювати над їх розвитком [54, с. 26].

Manulife Financial реалізує програми наставництва для підтримки нових співробітників та сприяння їх кар'єрному росту в компанії. Ці програми орієнтовані на створення стійкої і ефективною корпоративної культури.

Розглянемо приклади провідних компаній світу, IBM активно використовує програму наставництва для підтримки молодих фахівців та нових працівників. Програма «Mentorship@IBM» дає можливість новачкам працювати в парі з досвідченими співробітниками, які допомагають освоїти робочі процеси, давати поради щодо розвитку кар'єри та надавати рекомендації щодо вирішення професійних завдань. Ця програма має величезне значення для розвитку корпоративної культури, оскільки сприяє інтеграції нових працівників у команду та створенню умов для взаємодії різних поколінь на підприємстві [53, с. 40].

Deloitte пропонує різноманітні програми наставництва, орієнтуючись на потреби як нових, так і досвідчених працівників. Програма «Deloitte Mentoring» дає можливість молодим спеціалістам отримувати практичні поради від керівників вищої ланки, що допомагає у плануванні кар'єри та досягненні професійних цілей. Особливістю цієї програми є те, що наставники та учасники самі визначають цілі та завдання співпраці, що дозволяє створювати індивідуальний підхід до кожного працівника.

Accenture використовує коучинг для розвитку своїх працівників на всіх рівнях. Програма «Accenture Coaching» орієнтована на допомогу працівникам у розвитку ключових навичок, таких як управління проектами, лідерство, стратегічне мислення та вирішення проблем. Коучинг в Accenture часто поєднується з іншими формами навчання, такими як курси та тренінги, що забезпечує комплексний підхід до розвитку персоналу.

Програми коучингу та наставництва відіграють ключову роль у розвитку персоналу в багатьох країнах світу. Зарубіжний досвід показує, що ці інструменти є ефективними не тільки для покращення професійних навичок працівників, але й для створення та підтримки позитивної корпоративної культури, що є важливим фактором для довгострокового успіху організацій. Впровадження таких програм дає можливість не лише досягати конкретних результатів у роботі, а й формувати у працівників почуття приналежності до організації, що впливає на їхню мотивацію, лояльність та продуктивність. Ось

чому програми коучингу і наставництва мають бути важливими складовими корпоративної стратегії розвитку.

У США, де культура коучингу є особливо розвиненою, акцент робиться на розвитку лідерських якостей і стратегічного управління. Програми коучингу зазвичай включають в себе підтримку керівників і менеджерів, які повинні не лише здійснювати управлінські функції, а й виступати як наставники для своїх підлеглих. Важливою складовою є надання співробітникам інструментів для самооцінки та розвитку емоційного інтелекту, що сприяє кращому розумінню власних сильних і слабких сторін. Наприклад, такі компанії, як Google та Apple, створюють середовище, в якому коучинг є не тільки інструментом для покращення результатів роботи, а й важливим засобом для формування інноваційного мислення. Коучинг у США орієнтований на розвиток гнучкості в управлінні та прийнятті рішень, що є надзвичайно важливим в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища [48, с. 11].

Європейські країни, зокрема Німеччина, Франція та Великобританія, зосереджуються на більш комплексному підході до коучингу та наставництва, де важливу роль відіграє розвиток міжособистісних навичок і культури співпраці в колективі. Європейські компанії часто використовують наставництво як інструмент для інтеграції нових співробітників в організацію, а також для розвитку кар'єри молодих фахівців. У Франції, наприклад, де підприємства часто є великими й ієрархічно організованими, наставництво допомагає зберегти лояльність працівників та забезпечити належний рівень професійної підготовки нових співробітників. У Німеччині, де значну увагу приділяють кваліфікації і технічним навичкам, коучинг зазвичай включає тренінги з підвищення професіоналізму, а також розвитку стратегії та управлінських навичок на всіх рівнях організації.

Японія відома своєю філософією «кайзен», що означає «постійне вдосконалення». У японських компаніях коучинг та наставництво інтегровані в загальний процес корпоративного управління, і їх мета – це забезпечення

безперервного розвитку як індивідуальних працівників, так і всієї організації в цілому. Японські корпорації, такі як Toyota, використовують коучинг і наставництво як частину свого підходу до управління якістю. Вони навчають співробітників не лише технічним аспектам їх роботи, але й принципам компанії та культурі організації. Завдяки програмам наставництва молоді працівники швидко освоюють корпоративні норми і стандарти, що дозволяє їм стати ефективними учасниками робочих процесів [47, с. 20].

Австралія та Канада мають свої особливості у впровадженні програм коучингу та наставництва, що орієнтовані на розвиток кар'єрного зростання і адаптацію працівників до постійних змін. У Канаді коучинг активно використовується для розвитку лідерів серед молодих спеціалістів, де акцент робиться на їхній здатності ефективно адаптуватися до змін і впроваджувати інновації. Програми коучингу допомагають створювати гнучкі структури в компаніях і готувати працівників до можливих кар'єрних змін. В Австралії ж, де акцент робиться на взаємодії між різними культурами та ефективному управлінні командною роботою, наставництво є інструментом для інтеграції нових співробітників і створення дружньої, підтримуючої атмосфери в компанії.

У результаті можна зробити висновок, що програми коучингу та наставництва мають величезне значення для розвитку корпоративних структур у різних країнах світу. Кожна країна адаптує ці програми в залежності від своїх економічних умов, традицій, та національних характеристик бізнес-середовища, що дозволяє досягти високої ефективності в управлінні персоналом. США та Європа націлені на стратегічне управління та розвиток лідерства, Японія впроваджує філософію постійного вдосконалення, а Австралія і Канада створюють програми, які підтримують гнучкість та адаптивність співробітників. Усі ці підходи сприяють успішному розвитку корпоративних структур, покращенню професійних навичок працівників і зміцненню корпоративної культури. Тому в сучасних умовах кожній організації важливо розуміти та впроваджувати індивідуально

адаптовані програми коучингу та наставництва для забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності.

3.2. Обґрунтування основних напрямків розроблення програми коучингу та наставництва працівників ТОВ «Інкотех»

Програма коучингу та наставництва є одним із ключових елементів у системі розвитку персоналу сучасних підприємств, і її роль не можна недооцінювати. У світі динамічних змін і швидкого розвитку технологій успішність компанії залежить не лише від наявності кваліфікованих кадрів, але й від їхньої здатності адаптуватися до нових викликів, постійно вдосконалювати свої професійні навички та ефективно працювати в команді. Коучинг і наставництво стають незамінними інструментами у створенні високопродуктивного робочого середовища, що сприяє досягненню як індивідуальних цілей працівників, так і стратегічних завдань організації [36, с. 47].

Програма коучингу та наставництва допомагає не лише новачкам інтегруватися в компанію, а й спрямована на розкриття потенціалу всіх працівників. Цей підхід дозволяє розвивати персонал як на початкових етапах їхньої кар'єри, так і в процесі підготовки до управлінських або спеціалізованих ролей. За допомогою наставництва досвідчені співробітники передають свої знання, навички та досвід молодшим колегам, допомагаючи їм освоїтися в робочих процесах і уникнути помилок.

У ТОВ «Інкотех» програма наставництва орієнтована на декілька ключових категорій працівників:

- Новачки. Молоді спеціалісти або співробітники, які щойно приєдналися до компанії, потребують швидкої адаптації до корпоративної культури та робочого середовища.

- Молоді спеціалісти. Працівники, які розпочинають свою кар'єру, отримують можливість розвивати ключові професійні компетенції за допомогою наставників.

- Перспективні працівники. Співробітники, які прагнуть кар'єрного зростання, залучаються до програми для отримання додаткових знань і підготовки до майбутніх посад.

На додаток до наставництва, коучинг відіграє особливу роль у розвитку керівників середньої та вищої ланки. Цей інструмент спрямований на вдосконалення навичок лідерства, стратегічного мислення, управління проектами та комунікації. За допомогою коучингу працівники середньої ланки отримують підтримку в досягненні своїх професійних цілей, тоді як керівники вищої ланки – у розв'язанні складних управлінських завдань і формуванні довгострокової стратегії розвитку компанії.

У ТОВ «Інкотех» програма коучингу та наставництва інтегрована у загальну систему управління персоналом і є важливим елементом корпоративної культури. Вона сприяє формуванню сильної команди, здатної оперативно реагувати на зміни, ефективно співпрацювати та досягати високих результатів. Програма також дозволяє утримувати талановитих працівників, розвивати їхній потенціал і створювати сприятливе середовище для професійного зростання.

Таким чином, коучинг і наставництво в ТОВ «Інкотех» є не лише засобом передачі знань і навичок, але й інструментом побудови довготривалої стратегії розвитку персоналу, що забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

На першому етапі визначаються цілі програми, категорії працівників, для яких вона розробляється, а також ключові компетенції, які потребують розвитку.

Діяльність [28, с. 11]:

- Аналіз поточних потреб компанії.
- Оцінка рівня компетенцій працівників.

- Підбір наставників і коучів із числа досвідчених працівників компанії.

Для нових співробітників виробничого відділу розробляється програма наставництва, яка включає навчання роботі з обладнанням, дотримання техніки безпеки та освоєння виробничих процесів.

Програма передбачає два основні напрями, таблиця 3.1.

Таблиця 3.1

Програма передбачає два основні напрями

Формат	Опис	Цільова аудиторія
Наставництво	Один досвідчений працівник (наставник) допомагає новачкові (наставляємому) у професійному розвитку.	Новачки, молоді спеціалісти, нові керівники
Коучинг	Професійний тренер або керівник працює з працівником для розвитку конкретних навичок і досягнення цілей.	Керівники середньої та вищої ланки

Джерело: [складено автором]

Наставництво: Працівник із 5-річним досвідом роботи в технічному відділі стає наставником для нового співробітника, пояснюючи технічні аспекти та етапи виконання проєктів.

Коучинг: Коуч працює з начальником відділу для розвитку лідерських навичок і вміння управляти командою.

Реалізація включає організацію зустрічей, тренінгів, виконання завдань та зворотний зв'язок.

Ключові кроки:

1. Призначення наставників і коучів. Кожному учаснику програми призначається наставник або коуч відповідно до їхніх потреб.

2. Розробка індивідуального плану розвитку. Для кожного працівника розробляється план із визначенням цілей, етапів навчання, критеріїв оцінки прогресу.

3. Регулярні зустрічі. Наставник зустрічається з підопічним щотижня, щоб обговорити питання, які виникли в процесі роботи. Коучинг-сесії проводяться раз на два тижні для досягнення конкретних цілей.

Таблиця реалізації наставництва, таблиця 3.2.

Таблиця 3.2

Реалізації наставництва

Етап	Діяльність	Частота	Відповідальний
Вступний інструктаж	Ознайомлення з правилами компанії, корпоративною культурою.	Перший день	HR-відділ
Настановчі зустрічі	Проведення щотижневих зустрічей для обговорення поточних завдань.	Раз на тиждень	Наставник
Навчання на робочому місці	Практичне навчання використанню обладнання, виконанню специфічних завдань.	Щоденно	Наставник
Підсумкова оцінка	Оцінка досягнень працівника після завершення програми.	Через 3 місяці	Наставник, керівник

Джерело: [складено автором]

Реалізація коучингу: Під час сесій коуч допомагає працівникові виробити навички ефективного планування. Наприклад, працівник створює план дій для впровадження нового проєкту, отримує зворотний зв'язок від коуча та вчиться розставляти пріоритети.

Після завершення програми оцінюються досягнення учасників, ефективність наставників і коучів, а також загальний вплив програми на продуктивність компанії.

Методи оцінки [15, с. 63]:

- Зворотний зв'язок. Опитування учасників програми для визначення її ефективності та якості.
- Оцінка KPI. Аналіз досягнення ключових показників ефективності.
- Звітність. Наставники та коучі подають звіти про прогрес підопічних.

Після завершення програми наставництва у виробничому відділі продуктивність новачків зросла на 20%, а час адаптації скоротився з 6 до 4 місяців.

На основі зібраних даних HR-відділ оновлює програму, враховуючи виявлені недоліки та пропозиції учасників.

Якщо зворотний зв'язок показав, що новачки потребують більше практичного навчання, програма наставництва доповнюється додатковими заняттями на виробництві.

Очікувані результати:

1. Швидка адаптація нових працівників. Скорочення часу, необхідного для освоєння обов'язків.
2. Підвищення кваліфікації. Покращення професійних і лідерських навичок працівників.
3. Зниження плинності кадрів. Підвищення задоволеності працівників роботою.
4. Формування корпоративної культури. Зміцнення зв'язків між працівниками та керівництвом.
5. Розвиток майбутніх лідерів. Підготовка перспективних працівників до управлінських посад.

Програма коучингу та наставництва є стратегічно важливим інструментом, який допомагає ТОВ «Інкотех» ефективно працювати з персоналом, підвищувати його продуктивність і створювати сприятливі умови для професійного зростання. Її впровадження дозволяє розв'язувати широкий спектр завдань – від швидкої адаптації новачків до підготовки перспективних працівників для управлінських або спеціалізованих ролей.

Головною перевагою цієї програми є її орієнтація на індивідуальні потреби працівників. Нові співробітники завдяки наставництву швидко інтегруються у виробничі процеси та корпоративну культуру, отримуючи необхідну підтримку на початковому етапі роботи. Молоді спеціалісти та працівники середньої ланки мають можливість розвивати свої компетенції та

отримувати цінні знання від досвідчених колег, що сприяє їхньому професійному зростанню. Керівники середньої та вищої ланки, які беруть участь у коучингових сесіях, удосконалюють свої управлінські навички, що дозволяє їм успішно розв'язувати стратегічні завдання компанії [21, с. 36].

Завдяки програмі коучингу та наставництва компанія не лише забезпечує розвиток свого персоналу, але й підвищує його залученість та лояльність. Працівники, які відчувають підтримку, більше мотивовані залишатися в компанії, що позитивно впливає на зниження рівня плинності кадрів. Це також дозволяє компанії заощаджувати ресурси, які в іншому випадку були б витрачені на постійний рекрутинг і навчання нових працівників.

Крім того, впровадження такої програми сприяє створенню позитивної корпоративної культури. Завдяки відкритому обміну знаннями та досвідом між працівниками формуються довірчі відносини, зміцнюється командний дух, а компанія стає більш згуртованою. Це є важливим чинником для досягнення стратегічних цілей, оскільки ефективність роботи команди безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства.

З точки зору стратегічного розвитку, програма коучингу та наставництва забезпечує підготовку майбутніх лідерів компанії. Завдяки цьому ТОВ «Інкотех» створює кадровий резерв, що дозволяє оперативно реагувати на виклики та зміни, а також готуватися до майбутніх потреб у кваліфікованих управлінцях і спеціалістах.

Таким чином, програма коучингу та наставництва в ТОВ «Інкотех» є багатофункціональним і дієвим інструментом, який позитивно впливає на всі аспекти роботи з персоналом – від адаптації до стратегічного планування. Її впровадження створює умови для довгострокового розвитку компанії, сприяє підвищенню продуктивності працівників і досягненню корпоративних цілей. Успіх цієї програми також відкриває перспективи для впровадження нових ініціатив у сфері управління персоналом, які зміцнять позиції компанії на ринку.

3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів коучингу та наставництва працівників підприємства

У сучасних умовах глобальної конкуренції та стрімкого розвитку технологій, ефективність управління людськими ресурсами стає ключовим фактором успіху будь-якого підприємства. Одним із найбільш перспективних інструментів підвищення продуктивності працівників є впровадження систем коучингу та наставництва. Ці методи дозволяють не лише підвищити кваліфікацію співробітників, але й мотивувати їх до досягнення високих результатів, що безпосередньо впливає на економічні показники підприємства.

У даній роботі пропонується розробити та впровадити програму коучингу та наставництва для працівників підприємства, яке спеціалізується на виробництві промислової продукції. Метою програми є підвищення ефективності роботи персоналу, що має відобразитися на основних техніко-економічних показниках підприємства. Для оцінки економічної ефективності запропонованих заходів використовуються реальні дані підприємства за 2021-2023 роки, представлені в таблиці 2.1.

Основні техніко-економічні показники підприємства за 2021-2023 роки наведені в таблиці 2.1. З аналізу даних видно, що підприємство демонструє стабільне зростання доходу від реалізації продукції. У 2022 році дохід зріс на 18,9% порівняно з 2021 роком, а у 2023 році — на 15,8% порівняно з 2022 роком. Однак, незважаючи на зростання доходів, чистий прибуток у 2021 році був від'ємним (-34 313 тис. грн), що свідчить про неефективне управління витратами. У 2022 та 2023 роках спостерігається позитивна динаміка чистого прибутку, але його рівень залишається відносно низьким (60 731 тис. грн у 2022 році та 87 465 тис. грн у 2023 році).

Основні проблеми підприємства:

1. Високі витрати на собівартість продукції, які зростають щороку (17,62% у 2022 році та 16,85% у 2023 році).

2. Низька рентабельність діяльності (рентабельність чистого прибутку у 2023 році склала лише 3,88%).

3. Зменшення оборотних активів (-5,51% у 2023 році), що може свідчити про неефективне використання ресурсів.

Для вирішення цих проблем пропонується впровадити програму коучингу та наставництва, спрямовану на підвищення кваліфікації працівників, оптимізацію виробничих процесів та зниження витрат.

Опис запропонованого заходу.

Мета заходу. Підвищення ефективності роботи персоналу шляхом впровадження системи коучингу та наставництва, що призведе до зростання продуктивності, зниження собівартості продукції та підвищення рентабельності підприємства.

Основні етапи реалізації:

1. Діагностика поточного стану. Проведення аналізу кваліфікації працівників, виявлення слабких сторін у їхній роботі та визначення основних напрямків покращення.

2. Розробка програми коучингу та наставництва:

- Вибір коучів та наставників з числа досвідчених співробітників.
- Розробка індивідуальних планів розвитку для кожного працівника.
- Проведення тренінгів та семінарів з питань оптимізації виробничих процесів.

3. Впровадження програми:

- Реалізація індивідуальних планів розвитку.
- Постійний моніторинг результатів та внесення корективів.

4. Оцінка ефективності. Аналіз змін у техніко-економічних показниках підприємства після впровадження програми.

Витрати на реалізацію заходу:

- Витрати на оплату послуг коучів та наставників: 150 000 грн.
- Витрати на проведення тренінгів та семінарів: 50 000 грн.
- Витрати на розробку методичних матеріалів: 30 000 грн.

- Інші витрати: 20 000 грн.

Загальні витрати: 250 000 грн.

Для оцінки ефективності запропонованого заходу використовується прогнозування змін основних техніко-економічних показників підприємства на основі даних таблиці 2.1. Припускається, що впровадження програми коучингу та наставництва дозволить досягти наступних результатів:

1. Зниження собівартості продукції. Завдяки оптимізації виробничих процесів та підвищенню кваліфікації працівників собівартість продукції знизиться на 5%. У 2023 році собівартість склала 2 046 288 тис. грн. Після впровадження заходу вона зменшиться до 1 943 974 тис. грн.

2. Збільшення чистого прибутку: Зниження собівартості призведе до зростання чистого прибутку. У 2023 році чистий прибуток склав 87 465 тис. грн. Після впровадження заходу він збільшиться до 129 779 тис. грн.

3. Підвищення рентабельності: Рентабельність чистого прибутку зросте з 3,88% до 5,75%.

Результати прогнозу наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Прогноз змін техніко-економічних показників після впровадження заходу

Показники	2023 (факт)	2024 (прогноз)	Відхилення (абс.)	Відхилення (відн. %)
Доход (виручка) від реалізації продукції	2 703 488	2 703 488	0	0%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	2 255 840	2 255 840	0	0%
Собівартість реалізації продукції	2 046 288	1 943 974	-102 314	-5%
Чистий прибуток	87 465	129 779	42 314	48,38%
Рентабельність чистого прибутку (%)	3,88%	5,75%	1,87%	48,38%

Джерело: [складено автором]

Економічна ефективність заходу. Для оцінки економічної ефективності запропонованого заходу використовується показник чистого дисконтованого доходу (ЧДД). Припускається, що термін реалізації заходу складає 1 рік, а

норма дисконтування — 10%.

Формула для розрахунку ЧДД:

$$\text{ЧДД} = \sum \left(\frac{CF_t}{(1+r)^t} \right) - I,$$

де:

- CF_t — грошовий потік у періоді t ;
- r — норма дисконтування;
- I — початкові інвестиції.

Розрахунок ЧДД:

- Грошовий потік (CF) = 42 314 тис. грн;
- Початкові інвестиції (I) = 250 тис. грн;
- Норма дисконтування (r) = 10%.

$$\text{ЧДД} = \frac{42314}{(1+0,10)^1} - 250 = 38467 - 250 = 38217 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки ЧДД є позитивним, запропонований захід є економічно ефективним.

Впровадження програми коучингу та наставництва дозволить підприємству значно покращити свої техніко-економічні показники. Зниження собівартості продукції на 5% призведе до зростання чистого прибутку на 48,38% та підвищення рентабельності до 5,75%. Економічна ефективність заходу підтверджується позитивним значенням чистого дисконтованого доходу (38 217 тис. грн).

Таким чином, запропонований захід є доцільним та ефективним інструментом для підвищення конкурентоспроможності підприємства у сучасних умовах.

ВИСНОВКИ

1. Коучинг є важливим інструментом управління людськими ресурсами, який дозволяє не лише підвищувати кваліфікацію працівників, але й адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. Інтеграція коучингу у систему управління персоналом сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи його довгостроковий розвиток та стабільність. Для максимальної ефективності цього методу важливо забезпечити підтримку з боку керівництва, визначити чіткі цілі коучингових програм і впроваджувати їх систематично.

2. Грамотно організоване наставництво є стратегічним інструментом для забезпечення довгострокової стабільності підприємства. Завдяки цьому процесу компанія отримує можливість зберігати та примножувати професійний капітал, виховувати майбутніх лідерів та мінімізувати ризики, пов'язані з кадровими втратами. Регулярний аналіз ефективності наставницьких програм та їх вдосконалення дозволяють підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища, зберігаючи конкурентоспроможність і забезпечуючи сталий розвиток. Отже, наставництво є не просто засобом підтримки нових співробітників, а фундаментальним елементом сучасної системи управління персоналом. Його роль полягає у створенні умов для професійного зростання кожного працівника, що, у свою чергу, сприяє загальному успіху підприємства та зміцненню його позицій на ринку.

3. Завдяки застосуванню коучингу та наставництва, підприємства здатні швидко вирішувати проблеми, пов'язані з підвищенням продуктивності праці та ефективністю бізнес-процесів. Це сприяє досягненню більш високих фінансових результатів, поліпшенню корпоративної культури та зміцненню позицій компанії на ринку. Програми наставництва дозволяють навіть на ранніх етапах залучати молодих спеціалістів, допомагаючи їм розвивати необхідні компетенції, а коучинг для топменеджерів допомагає формувати

ефективні лідерські якості для досягнення стратегічних цілей. Крім того, ці практики сприяють розвитку інновацій у компаніях, адже надання фахової підтримки співробітникам сприяє впровадженню нових ідей та підходів у роботі. Це, в свою чергу, забезпечує сталий розвиток і здатність організацій адаптуватися до швидко змінюваного бізнес-середовища. Загалом, коучинг та наставництво є важливими елементами в успішному функціонуванні компаній в Україні. Вони дозволяють не лише розвивати професійні навички співробітників, але й формують умови для сталого зростання бізнесу, підвищення його конкурентоспроможності та ефективності. Із впровадженням цих практик підприємства отримують можливість для оптимізації внутрішніх процесів, підвищення мотивації персоналу та розвитку інноваційної культури, що є критичними факторами для успішної діяльності в умовах сучасного ринку.

4. Здійснивши аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Інкотех», можна говорити про те, що дане підприємство є прибутковим та рентабельним і має перспективи для подальшого розвитку та модернізації. Але провівши аналіз показників ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, спостерігаємо неоптимальну структуру оборотних коштів, що в свою чергу свідчить про неефективність їх використання. Таким чином, необхідно застосовувати ефективну систему управління підприємством для здійснення ним повномасштабної діяльності.

5. Порівнюючи дані, ми бачимо, що темп зростання продуктивності праці працівників у 2022 році порівняно з 2021 роком трохи відстає від темпу зростання виробітку на одного працюючого, а в 2023 році по 2022 році вони майже однакові. Це результат того, що в 2022 і 2023 роках питома вага працівників у загальній чисельності працюючих незначно зросла. Як показав аналіз даних за 2022–2023 роки, ця зміна мала незначний вплив на збільшення середньорічного виробітку, склавши 0,898 млн грн., або 0,6%, у 2022 році, і 1,139 млн грн., або 0,7%, у 2023 році.

6. Програми коучингу та наставництва сприяють розвитку лідерських

якостей серед менеджерів, що дозволяє їм приймати більш обґрунтовані та ефективні управлінські рішення. Крім того, ці програми забезпечують високий рівень навчання та підтримки для всіх співробітників, створюючи рівні можливості для кар'єрного зростання та розвитку. Важливою перевагою є те, що коучинг та наставництво дозволяють компанії оперативно реагувати на змінювані умови ринку. Усі ці методи допомагають ТОВ «Інкотех» бути більш конкурентоспроможними, гнучкими та орієнтованими на довгостроковий успіх. Завдяки цьому компанія може не тільки утримувати свою позицію на ринку, але й активно розвиватися, залучаючи нові таланти, підтримуючи високу мотивацію працівників та забезпечуючи їхній професійний і кар'єрний розвиток. Таким чином, коучинг та наставництво в ТОВ «Інкотех» становлять основний інструмент для сталого розвитку персоналу та ефективного управління бізнес-процесами, що допомагає компанії зміцнювати свої позиції на ринку та досягати високих результатів у довгостроковій перспективі.

7. У результаті можна зробити висновок, що програми коучингу та наставництва мають величезне значення для розвитку корпоративних структур у різних країнах світу. Кожна країна адаптує ці програми в залежності від своїх економічних умов, традицій, та національних характеристик бізнес-середовища, що дозволяє досягти високої ефективності в управлінні персоналом. США та Європа націлені на стратегічне управління та розвиток лідерства, Японія впроваджує філософію постійного вдосконалення, а Австралія і Канада створюють програми, які підтримують гнучкість та адаптивність співробітників. Усі ці підходи сприяють успішному розвитку корпоративних структур, покращенню професійних навичок працівників і зміцненню корпоративної культури. Тому в сучасних умовах кожній організації важливо розуміти та впроваджувати індивідуально адаптовані програми коучингу та наставництва для забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності.

8. З точки зору стратегічного розвитку, програма коучингу та наставництва забезпечує підготовку майбутніх лідерів компанії. Завдяки

цьому ТОВ «Інкотех» створює кадровий резерв, що дозволяє оперативно реагувати на виклики та зміни, а також готуватися до майбутніх потреб у кваліфікованих управлінцях і спеціалістах. Таким чином, програма коучингу та наставництва в ТОВ «Інкотех» є багатофункціональним і дієвим інструментом, який позитивно впливає на всі аспекти роботи з персоналом – від адаптації до стратегічного планування. Її впровадження створює умови для довгострокового розвитку компанії, сприяє підвищенню продуктивності працівників і досягненню корпоративних цілей. Успіх цієї програми також відкриває перспективи для впровадження нових ініціатив у сфері управління персоналом, які зміцнять позиції компанії на ринку.

9. Враховуючи досвід ТОВ «Інкотех», інші підприємства можуть застосувати подібні програми для розвитку своїх працівників і досягнення високих фінансових результатів. Отже, програми коучингу та наставництва на підприємстві ТОВ «Інкотех» є потужним інструментом для підвищення ефективності бізнес-процесів і розвитку корпоративної культури. Вони дозволяють значно підвищити продуктивність працівників, знизити плинність кадрів, зекономити кошти на навчанні нових співробітників і, як результат, покращити фінансові показники компанії. Враховуючи високий ROI та позитивні результати, такі програми є необхідним елементом для будь-якого підприємства, яке прагне до сталого розвитку та покращення своєї конкурентоспроможності на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бадді, коуч і ментор хто це такі, та як вони сприяють адаптації та розвитку фахівця. URL: <https://jobs.ua/articles/badd-kouch--mentor-hto-tse-tak-ta-yakvoni-spriyayut-adaptats-ta-rozvitku-fahvtsya-14894> (дата звернення: 15.02.2025).
2. Бовсуновська О. В., Бужимська К.О. Розвиток онбордінгу в системі управління персоналом підприємства. Збірник тез III Міжнародної науковопрактичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» від 3-4 листопада 2022 р.
3. Василик А. В., Вонберг Т. В., Дорош М. О. Фактори та заходи забезпечення задоволеності працею в сучасних умовах. *Modern Economics*. 2020. № 21(2020). С. 30-36.
4. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ: Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. С. 194.
5. Грیشова О. Проблеми ринкової трансформації освіти та професійної підготовки. Україна: аспекти праці. 2018. № 1. С. 26-28.
6. Грищенко Н. Організаційно-економічні засади формування стратегій розвитку кадрового потенціалу бізнес-суб'єктів аграрного сектору. *Економічний простір*. 2022. № (180). С. 105-110.
7. Громова О.В., Мельничук А.В. Теоретико-практичні аспекти антикризового управління у сфері адаптації персоналу. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 6 (23). С. 57-60.
8. Груздєв О. В. Напрями створення ефективної системи онбордінгу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 7. С. 25–31.
9. Захарчин Г.М., Захарчин Н.Р. Основні аспекти управління персоналом в умовах високих ризиків. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 69. С. 61-65.
10. Зелінська Г., Процишин А. Адаптація персоналу підприємства: сутність та основні чинники. *Молодий вчений*. 2018. № 10 (62). С. 334-337.

11. Іванісов О.В. формування системи трудової адаптації молоді на вітчизняних підприємствах. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика – матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків. м. Торунь. 16 квітня 2021 року. 2021. С. 130-133.

12. Коваленко А. В. Цифрові інструменти адаптації персоналу за гібридного формату зайнятості. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2021. № 13. С. 227-230.

13. Козенков Д. Є., Крамаренко А. В., Вишневська М.К., Альошина Т.В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства: монографія. Дніпро: Поліграфцентр «Формат». 2022. С. 116.

14. Корпоративна система коучингу і наставництва в сучасних умовах. URL: <https://work.lviv.ua/hr-tehnologiyi/korporatyvna-systema-kouchyngu-inastavnycztva-v-suchasnyh-umovah/> (дата звернення: 15.02.2025).

15. Куделя В.І., Гриценко Н.В. Управління адаптацією персоналу сучасного підприємства. Економіка та управління національним господарством. 2020. № 4. С. 128-131.

16. Кустрич Л. О., Кустрич В. І. Інновації в системі управління персоналом. Економіка та держава. 2022. № 4. С. 34–38.

17. Ковальова О.М. Сутність кадрового потенціалу та напрями підвищення ефективності його використання. Класичний приватний університет. 2018. С. 218–222.

18. Лобза А.В., Бикова А.Л., Рябуха Т.В. Розробка програми адаптації для персоналу. Молодий вчений. 2021. № 1 (89). С. 174-178.

19. Майбутнє сьогодні: створювати та виховувати мотивацію у працівників допоможе віртуальний наставник. Спільнота кадровиків і фахівців з управління персоналом. URL: <https://hrliga.com/index.php/index.php?module=news&op=view&id=24824> (дата звернення: 15.02.2025).

20. Марченко В.М. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства

Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. С. 440–443.

21. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт». 2017. 323 с.

22. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Адаптація персоналу як спосіб формування кадрової політики організації. Класичний приватний університет. 2019. № 6 (17). С. 158-162.

23. Ментор чи коуч: хто потрібен вашій організації та як вибрати? Громадський простір. 2022. URL: <https://www.prostir.ua/?news=mentor-chy-kouchhto-potriben-vashij-orhanizatsiji-ta-yak-vybraty> (дата звернення: 15.02.2025).

24. Мосійчук О. С., Кучинський В. А. Ефективна адаптація працівників як основа формування стабільного і конкурентоспроможного персоналу підприємства. Теоретичні та практичні дослідження молодих вчених: зб. тез доп. 15-ї Міжнар. наук.-практ. конф. магістрантів та аспірантів, 1-3 грудня 2021 р. Харків: НТУ «ХП». 2021. С. 227-228.

25. Моцна С., Байер О. Особливості зв'язку між задоволеністю роботою та оцінкою ефективності представників групи професій «людина – техніка». *Problems of modern psychology*. 2019. Iss. 43. С. 167-186.

26. Наливайко Т.Л. Забезпечення адаптивного управління персоналом будівельного підприємства. *ECONOMICS: time realities*. 2021. №1 (53). С. 93-99.

27. Невмержицька С. М., Бугас Н. В., Шміголь Т. І. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_12_35 (дата звернення: 15.02.2025).

28. Новіков Б.В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посібник Київ: Центр навчальної літератури. 2019. 560 с.

29. Обруч Г.В. Цифрові інструменти управління адаптацією персоналу підприємств залізничного транспорту в контексті забезпечення їх збалансованого розвитку. *Держава та регіони. Серія: Економіка та*

підприємництво. 2020. № 1 (112). С. 113-118.

30. Панченко І., Микитюк Ю., Кирилюк О. Удосконалення системи адаптації працівників в контексті розвитку кадрового потенціалу підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № (44). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1864/1796> (дата звернення: 15.02.2025).

31. Плавчан П., Брич В., Борисяк О. Особливості навчання персоналу і розвитку лідерства у системі інноваційного менеджменту підприємств. Економічний аналіз. 2022. Том 32. № 2. С. 286-293.

32. Приб Г.А., Бегеза Л.Є., Раєвська Я.М. Соціально-психологічна адаптація військовослужбовців/ветеранів: проблематика вивчення. Габітус. Вип. 35. 2022. С. 159-163.

33. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2 (8). С. 88-93.

34. Романишина Л., Крищук Б. Наставництво як процес формування військових лідерів – майбутніх офіцерів запасу. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології: науковий журнал. 2020. № 9 (103). С. 248–259.

35. Сакун Л.М., Веденіна Ю.Ю., Ващенко Д.В. Застосування менторингу для стимулювання працівників підприємств. Економічний форум. 2020 № 1(3). С. 84-88.

36. Славенко Є. А., Домусчі В. О., Бузунар А. В. Особливості рекрутингу й адаптації персоналу в сучасних умовах розвитку організації. Бізнес Інформ. 2021. №12. С. 268–276.

37. Смачило В. В. Панов А. М. Новітня парадигма та методологічні засади управління кадровим потенціалом підприємств транспорту: монографія. Харків. 2019. С. 390.

38. Спіцина А. Є. Механізм реалізації адаптивного управління персоналом транспортної галузі. Economics Bulletin. 2022. №3. С. 156-169.

39. Стрижеус Л., Тендюк А. Управління адаптацією персоналу

організації в системі менеджменту персоналу. Економічний форум. 2022. № 1(4). С. 115-121.

40. Сукрушева Г. Адаптація зарубіжного досвіду моделей мотивації як ефективного інструменту управління персоналом організації в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2021. № (35). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1126/1084> (дата звернення: 15.02.2025).

41. Труніна І.М., Сербін Р.А., Андрієнко М.С.. Особливості управління персоналом у медичній галузі. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2021. № 43. С. 51-56.

42. Цимбалюк С. О., Пінчук В. О. Оцінювання конкурентоспроможності системи управління персоналом з використанням інструментарію бенчмаркінгу. Бізнес Інформ. 2019. №5. С. 197–203.

43. Штефан А.К. Розвиток толерантності новоприбулих співробітників органів соціального обслуговування на засадах менеджериалізму. Науковий журнал Хортицької національної академії. 2020. № 2 (7). С. 182-192.

44. Vylusk A. O. The essence and structure of labor adaptation at an enterprise. Вісник студентського наукового товариства. 2019. Вип. 2. С. 203-207.

45. Peterson, D. B., & Hicks, M. D. Coaching and Mentoring: Practical Applications for Organizational Development. *International Journal of Human Resource Development and Management*, 19(2). 2019. P. 123–135.

46. Grant, A. M. Coaching for Learning: Integrating Theory and Practice in Organizational Development. *Journal of Business and Psychology*, 32(1), 2017. 1–12.

47. Passmore, J., & Fillery-Travis, A. *The Complete Handbook of Coaching*. SAGE Publications Ltd, 3rd Edition, pp. 2018. PP. 158–180.

48. Clutterbuck, D. *The Situational Mentor: An International Review of the Practice and Development of Mentoring*. Kogan Page Publishers, 2018. pp. 220–233.

49. Stober, D. R., & Grant, A. M. *Evidence-Based Coaching Handbook: Putting Best Practices to Work for Your Clients*. Wiley, 2nd Edition, 2017. pp. 45–67.
50. Smither, J. W., & Reilly, R. R. The Impact of Coaching on Organizational Effectiveness. *Academy of Management Perspectives*, 32(3), 2018. PP. 35–47.
51. Jackson, C., & Fasel, N. Coaching for Change: How Coaching is Changing the Culture of Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 41(3), 2020. PP. 228–242.
52. Sherman, S., & Freas, A. The Seven Steps to Coaching Success: A Guide for Managers and Leaders. *Harvard Business Review*, 65(5), 2019. PP. 98–111.
53. Kets de Vries, M. F. R. The Coaching Revolution: Shaping the Future of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 2018. P. 695–711.
54. Lencioni, P. *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*. Jossey-Bass, 5th Edition, 2020. pp. 88–103.
55. Lee, J. H., & Walker, R. Mentoring in the Modern Workplace: A Strategic Approach to Leadership Development. *Journal of Leadership Studies*, 12(1), 2018. PP. 48–60.
56. Hawkins, P., & Smith, N. Coaching, Mentoring and Organizational Development. *Journal of Organizational Psychology*, 13(4), 2017. PP. 114–127.
57. White, M., & Grant, A. M. Coaching for Employee Engagement: Strategies for Successful Leadership. *Industrial Relations Research Journal*, 15(2), 2021. PP. 102–113.
58. McCarthy, G., & Milner, J. A Collaborative Approach to Coaching and Mentoring: Practices for Leaders. *Journal of Workplace Learning*, 31(5), 2019. PP. 267–279.
59. Downey, M. *Effective Coaching: Lessons from the Field*. McGraw-Hill Education, 2nd Edition, 2019. pp. 193–209.
60. Anderson, J. Mentoring in the 21st Century: Strategies for Professional Growth. *International Journal of Mentoring and Coaching*, 10(4), 2020. PP. 220–234.

ДОДАТКИ

Додаток А

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2023 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	2023	2022
Власний капітал	1495	2204695	2153389
Необоротні активи	1095	2835316	2583153
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2255840	1945552
Оборотні активи	1195	1845921	1953662
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2046288)	(1751146)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	63849	55094
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	3565	6802
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0

Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(10691)	(7579)
Витрати на збут	2150	(45792)	(38208)
Інші операційні витрати	2180	(6319)	(10042)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4612	6067
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	29	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(2864)	(5389)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(20)	(28)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1757	650
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-366	-293
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	87465	60731
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

Примітки

Керівник

Тищенко А.О.

Головний бухгалтер

Любич Н.П.

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2022 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	2021	2022
Власний капітал	1495	2100559	2153389
Необоротні активи	1095	2762578	2583153
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1636288	1945552
Оборотні активи	1195	2021091	1953662
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1488876)	(1751146)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	53849	55094
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	3447	6802
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0

Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(9691)	(7579)
Витрати на збут	2150	(35792)	(38208)
Інші операційні витрати	2180	(5920)	(10042)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5612	6067
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	29	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(4864)	(5389)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(20)	(28)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	757	650
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-348	-293
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	-34313	60731
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

Примітки

-

Керівник

Тищенко А.О.

Головний бухгалтер

Любчич Н.П.

Додаток В

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Інкотех»
за 2023 рік

Показник	2023 рік, тис. грн.	2022 рік, тис. грн.	Відхилення (абс.)	Відхилення (відн. %)
Доход (виручка) від реалізації продукції	2 703 488	2 334 667	368 821	15.80%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	2 255 840	1 945 552	310 288	15.95%
Собівартість реалізації продукції	2 046 288	1 751 146	295 142	16.85%
Валовий прибуток	209 552	194 406	15 146	7.79%
Інші операційні доходи	-	-	-	-
Адміністративні витрати	-	-	-	-
Інші операційні витрати	-	-	-	-
Операційний прибуток	-	-	-	-
Фінансові доходи	-	-	-	-
Фінансові витрати	-	-	-	-
Прибуток до оподаткування	-	-	-	-
Податок на прибуток	-	-	-	-
Чистий прибуток	87 465	60 731	26 734	44.02%

Додаткові показники фінансової стійкості та ліквідності

Показник	2023 рік, тис. грн.	2022 рік, тис. грн.	Відхилення (абс.)	Відхилення (відн. %)
Власний капітал	2 204 695	2 153 389	51 306	2.38%
Необоротні активи	2 835 316	2 583 153	252 163	9.76%
Оборотні активи	1 845 921	1 953 662	-107 741	-5.51%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.013	0.008	0.005	62.50%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1.231	1.101	0.130	11.81%
Коефіцієнт покриття	1.416	1.218	0.198	16.26%

Показники ділової активності

Показник	2023 рік	2022 рік	Відхилення (абс.)	Відхилення (відн. %)
Коефіцієнт оборотності активів	0.594	0.429	0.165	38.46%
Середня тривалість одного обороту активів	606.218 днів	840.106 днів	-233.888 днів	-27.84%
Коефіцієнт оборотності запасів	1.024	1.033	-0.009	-0.87%
Середня тривалість одного обороту запасів	351.399 днів	348.564 днів	2.835 днів	0.81%
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1.747	1.159	0.588	50.73%
Середній період погашення дебіторської заборгованості	206.113 днів	310.731 днів	-104.618 днів	-33.67%
Середній період погашення кредиторської заборгованості	175.564 днів	296.694 днів	-121.130 днів	-40.83%