

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

Менеджмент персоналу

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 – Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 - Менеджмент

Форма навчання: денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Менторство та наставництво при адаптації працівників»
(назва теми)

здобувача Кулікова Антона Євгеновича
(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: Кандидат економічних наук, доцент кафедри
соціоекономіки та управління персоналом Леонтенко Ольга Михайлівна
(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри соціоекономіки та
управління персоналом, доктор економічних
наук, професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**

Менеджмент персоналу

07 – Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 – Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ О.І. Кравчук

_____ Г.С. Лопушняк

«___» _____ 2025 р.

«___» _____ 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти

Кулікову Антону Євгеновичу

денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Менторство та наставництво при адаптації працівників»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «___» _____ 2025 р. № _____

**Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах
ТОВ «Керхер»**

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МЕНТОРСТВА ТА НАСТАВНИЦТВА В ПРОЦЕСІ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ
(назва розділу)	
Розділ 2	АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ МЕНТОРСТВА ТА НАСТАВНИЦТВА В ПРОЦЕСІ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НА ТОВ «КЕРХЕР»
(назва розділу)	
Розділ 3	НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНТОРСТВА ТА НАСТАВНИЦТВА НА ТОВ «КЕРХЕР»
(назва розділу)	
Об'єкт дослідження:	процес адаптації працівників в системі управління персоналом ТОВ «Керхер»
Предмет дослідження:	менторство та наставництво як інструменти підвищення ефективності адаптації працівників на ТОВ «Керхер»
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	систематизація та критичний аналіз теоретичних засад і практичного досвіду застосування менторства та наставництва у процесі адаптації персоналу, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи адаптації нових працівників через розвиток менторських програм на ТОВ «Керхер».

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	– дослідити сутність та значення менторства і наставництва у процесі адаптації персоналу; – визначити сучасні моделі менторства та наставництва при адаптації працівників; – охарактеризувати методичні засади оцінювання ефективності менторства і наставництва у процесі адаптації персоналу;
У розділі 2	– надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Керхер»; – провести аналіз чинної системи адаптації нових працівників ТОВ «Керхер»; – здійснити оцінювання ефективності менторства та наставництва у процесі адаптації персоналу ТОВ «Керхер»;
У розділі 3	– розробити програму заходів з удосконалення адаптації нових працівників ТОВ «Керхер»; – провести оцінювання ефективності запропонованих заходів з удосконалення адаптації нових працівників ТОВ «Керхер».

Завдання підготував
науковий керівник

(підпис)

Леонтенко О. М.
(ініціали, прізвище)
«20» жовтня 2025 р.

Завдання одержав студент

(підпис)

Куліков А. В.
(ініціали, прізвище)
«20» жовтня 2025 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 72 сторінки, 13 таблиць, 3 рисунки, список використаних джерел з 32 найменувань.

«Менторство та наставництво при адаптації працівників»

Об'єктом дослідження є процес адаптації працівників в системі управління персоналом ТОВ «Керхер».

Предметом дослідження є менторство та наставництво як інструменти підвищення ефективності адаптації працівників на ТОВ «Керхер».

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – систематизація та критичний аналіз теоретичних засад і практичного досвіду застосування менторства та наставництва у процесі адаптації персоналу, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи адаптації нових працівників через розвиток менторських програм на ТОВ «Керхер».

Відповідно до поставленої мети виконано такі *завдання*:

- дослідити сутність та значення менторства і наставництва у процесі адаптації персоналу;
- визначити сучасні моделі менторства та наставництва при адаптації працівників;
- охарактеризувати методичні засади оцінювання ефективності менторства і наставництва у процесі адаптації персоналу;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Керхер»;
- провести аналіз чинної системи адаптації нових працівників ТОВ «Керхер»;
- здійснити оцінювання ефективності менторства та наставництва у процесі адаптації персоналу ТОВ «Керхер»;
- розробити програму заходів з удосконалення адаптації нових працівників ТОВ «Керхер»;
- провести оцінювання ефективності запропонованих заходів з удосконалення адаптації нових працівників ТОВ «Керхер».

Теоретична значущість роботи полягає у систематизації наукових підходів до розуміння менторства і наставництва як складових системи адаптації персоналу та у поглибленні методичних засад оцінювання їх ефективності. *Практична значущість* визначається тим, що розроблені рекомендації щодо вдосконалення системи менторства та наставництва на ТОВ «Керхер» можуть бути безпосередньо впроваджені в діяльність підприємства з метою скорочення тривалості адаптаційного періоду, зниження плинності персоналу та підвищення продуктивності праці нових працівників. Запропоновані заходи також можуть бути адаптовані іншими підприємствами торгово-сервісного сектору, які стикаються з аналогічними проблемами у сфері управління персоналом.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2026.

Рік захисту роботи 2026.

Ключові слова: адаптація персоналу, менторство, наставництво, управління персоналом, менторська програма, ефективність адаптації

Keywords: staff induction, mentoring, human resources management, mentoring programme, effectiveness of induction

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми
«Менеджмент персоналу»

Кулікова Антона Євгеновича
(прізвище, ініціали)

на тему: **Менторство та наставництво при адаптації працівників**
(назва теми)

1. Актуальність теми: __обґрунтовано повністю__

2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи:__

У першому розділі частково висвітлені теоретичні аспекти досліджуваної теми.

Дотримано адресності наведеної в 1-му розділі КБР інформації: на кожне твердження, кожен цифровий матеріал та факт тощо є посилання з зазначенням автора та номера джерела в списку літератури.

Наведено власну авторську позицію щодо критично проаналізованої інформації та способів розв'язання виявлених проблем.

Використано репрезентативний масив сучасних вітчизняних літературних джерел, зокрема наукових статей, підручників та навчальних посібників членів кафедри.

У другому розділі частково використана інформація, яка сприяє досягненню цілей аналізу. Розділ частково містить фактологічне підтвердження актуальності предмета дослідження для конкретної організації.

Другий розділ КБР присвячено визначенню стану справ з досліджуваної теми в конкретній організації за період 3-х років, а саме: досягнень та проблем, а також виявлено причини виявлених проблем.

Аналіз актуальності предмета дослідження та стану справ з досліджуваної теми представлений текстом, таблицями, рисунками та відповідними тлумаченнями і висновками.

У третьому розділі частково висвітлено рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу проблем та недоліків.

Текст 3-го розділу супроводжується графічним відображенням (таблиці, рисунки). Рекомендації наведені у розділі частково відповідають виявленим у аналітичній частині КБР недолікам та проблемам щодо досліджуваної теми.

роботі дотримано логічності в ланцюгу тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки.

Актуальність дослідження обґрунтована та пов'язана з об'єктом дослідження.

Вступ та реферат містять усі необхідні елементи.

Висновки частково відображають зміст КБР і власні здобутки автора щодо досліджуваної теми.

3. Наявність самостійних розробок автора

Здобувачем Куліковим А.Е. розроблені певні рекомендації щодо удосконалення використання менторства та наставництва при адаптації працівників ТОВ «Керхер»

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:

Теоретичні висновки та практичні рекомендації щодо удосконалення використання менторства та наставництва можуть бути використані у діяльності ТОВ «Керхер».

5. Наявність недоліків:

У завершенні другого розділу КБР відсутня систематизація виявлених проблем у системі адаптації персоналу ТОВ «Керхер» та причин їх появи у вигляді причинно-наслідкової діаграми.

При розробленні пропозицій щодо удосконалення системи менторства та наставництва у ТОВ «Керхер» у третьому розділі КБР не був врахований світовий досвід щодо сучасних методик адаптації персоналу.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:

Робота допущена до захисту перед ЕК з оцінкою **52 бали**.

Науковий керівник _____ к.е.н доцент О.М. Леонтенко
(посада, учене звання, науковий ступінь)

“ 13.05 ” _____ 2026__ р

Рецензія

На кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача
вищої освіти

Кулікова Антона Євгеновича

Тема- «Менторство та наставництво при адаптації працівників»

Актуальність теми кваліфікаційної бакалаврської роботи, доцільність її розроблення: Тема кваліфікаційної бакалаврської роботи є актуальною в сучасних умовах розвитку організацій та управління персоналом. Процеси адаптації нових працівників відіграють важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємств, а використання менторства та наставництва сприяє швидшому професійному становленню працівників, підвищенню продуктивності праці та зниженню рівня плинності кадрів. Дослідження цієї тематики є доцільним та має практичне значення для вдосконалення системи управління персоналом.

Якість проведеного дослідження: Робота виконана на належному теоретичному та практичному рівнях. Автором опрацьовано достатню кількість наукових джерел, проведено аналіз сучасних підходів до менторства та наставництва в процесі адаптації працівників. Матеріал викладено логічно, послідовно та структуровано, висновки є обґрунтованими та відповідають поставленим завданням дослідження.

Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи: До позитивних рис роботи слід віднести актуальність обраної теми, комплексний підхід до її дослідження, ґрунтовний аналіз теоретичних аспектів проблематики та практичну спрямованість запропонованих рекомендацій. Робота характеризується чіткою структурою, логічністю викладення матеріалу та належним рівнем оформлення.

Зауваження: До роботи суттєвих зауважень немає.

Практична значимість висновків і рекомендацій: Запропоновані у роботі висновки та рекомендації можуть бути використані в діяльності підприємств та організацій для вдосконалення процесу адаптації персоналу, розвитку систем наставництва та менторства, а також підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

Начальник відділу кадрів ТОВ «КЕРХЕР»



В.К Кошик

30.04.2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МЕНТОРСТВА ТА НАСТАВНИЦТВА У ПРОЦЕСІ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ.....	7
1.1 Сутність та значення менторства і наставництва у процесі адаптації персоналу	7
1.2 Сучасні моделі менторства та наставництва при адаптації працівників	15
1.3 Методичні засади оцінювання ефективності менторства і наставництва у процесі адаптації персоналу.....	21
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНТОРСТВА ТА НАСТАВНИЦТВА У ПРОЦЕСІ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «КЕРХЕР».....	30
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Керхер».....	30
2.2 Аналіз чинної системи адаптації нових працівників ТОВ «Керхер»	38
2.3 Оцінювання ефективності менторства та наставництва у процесі адаптації персоналу ТОВ «Керхер»	47
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНТОРСТВА ТА НАСТАВНИЦТВА У ПРОЦЕСІ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «КЕРХЕР».	53
3.1 Програма заходів з удосконалення адаптації нових працівників ТОВ «Керхер».....	53
3.2 Оцінювання ефективності запропонованих заходів з удосконалення адаптації нових працівників ТОВ «Керхер»	59
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах посилення конкуренції на ринку праці, прискорення технологічних змін та цифровізації бізнес-процесів ефективна адаптація нових працівників набуває стратегічного значення для забезпечення сталого розвитку організацій. Швидке та якісне введення в посаду безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень плинності персоналу, збереження корпоративних знань та загальну конкурентоспроможність підприємства. Неефективна адаптація призводить до передчасного звільнення новоприйнятих працівників упродовж першого року роботи, що генерує значні фінансові втрати для організації та дестабілізує трудовий колектив.

Особливої гостроти ця проблема набуває в Україні в умовах воєнного стану, коли підприємства змушені оперативно відновлювати та поповнювати трудові колективи в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів, масової міграції та перерозподілу робочої сили між галузями. За таких обставин збереження інституційних знань, підтримання корпоративної культури та забезпечення операційної стійкості стають критично важливими завданнями управління персоналом.

Саме в цьому контексті менторство та наставництво виступають особливо дієвими інструментами. Вони забезпечують прискорену передачу професійного досвіду, знижують адаптаційний стрес, сприяють формуванню стійкої залученості нових працівників та зміцнюють організаційну лояльність. Попри зростаючий практичний інтерес до зазначених інструментів, їх науково-методичне забезпечення у вітчизняній літературі залишається недостатньо розробленим, що обумовлює актуальність та практичну значущість дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика менторства, наставництва та адаптації персоналу знайшла відображення у працях значної кількості вітчизняних і зарубіжних дослідників. Теоретичні засади менторства як інструменту розвитку особистості та професійного потенціалу працівників

досліджували Шуба Л. В., Шуба В. О., Шуба В. В. [1], Ліпич Л. Г., Кушнір М. А. [12], Щука Г. П., Безрученков Ю. В. [3] та інші. Питання наставництва як механізму професійної підтримки та розвитку висвітлено у роботах Новик І., Венгловської О. [7], Дзюби Н., Мукосеєвої Л. [10], Савченка В. Ю. [9], Зачепила І. В. [8]. Питання адаптації персоналу та онбордингу як суміжних процесів досліджено у роботах Кравчук О. І., Варіс І. О., Яковленко М. В. [5], Пенюка В. О. [24], Лемещука Р. В., Табачука А. Я., Вейдера Т. М. [19], Лемещука Р. В. [25]. Методологічні аспекти оцінювання ефективності HR-процесів та адаптації розкрито у працях Варіс І., Кравчук О., Коновалової В. [22]. Загальні засади управління персоналом та компетентнісного розвитку систематизовано у підручниках Колота А. М., Данюка В. М., Герасименка О. О. та інших [13; 26], Шубалого О. М., Рудь Н. Т., Гордійчука А. І. та ін. [23], Алексеєнко Л., Лопушняк Г. та ін. [27]. Серед зарубіжних авторів питання менторських моделей та їх ефективності досліджували Сарраф К. [15], Нагі М. [17], Путрі П., Ракіб М., Халім Н. [18]. Незважаючи на значний науковий доробок, питання комплексної оцінки ефективності менторства та наставництва безпосередньо у процесі адаптації персоналу на рівні конкретного підприємства залишаються недостатньо дослідженими, що і зумовило вибір теми.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – систематизація та критичний аналіз теоретичних засад і практичного досвіду застосування менторства та наставництва у процесі адаптації персоналу, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи адаптації нових працівників через розвиток менторських програм на ТОВ «Керхер».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі *завдання*:

- дослідити сутність та значення менторства і наставництва у процесі адаптації персоналу;
- визначити сучасні моделі менторства та наставництва при адаптації працівників;
- охарактеризувати методичні засади оцінювання ефективності менторства і наставництва у процесі адаптації персоналу;

- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Керхер»;
- провести аналіз чинної системи адаптації нових працівників ТОВ «Керхер»;
- здійснити оцінювання ефективності менторства та наставництва у процесі адаптації персоналу ТОВ «Керхер»;
- розробити програму заходів з удосконалення адаптації нових працівників ТОВ «Керхер»;
- провести оцінювання ефективності запропонованих заходів з удосконалення адаптації нових працівників ТОВ «Керхер».

Об'єкт дослідження – процес адаптації працівників в системі управління персоналом ТОВ «Керхер».

Предмет дослідження – менторство та наставництво як інструменти підвищення ефективності адаптації працівників на ТОВ «Керхер».

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Методи аналізу та синтезу застосовувалися для вивчення теоретичних підходів до менторства, наставництва та адаптації персоналу, а також для узагальнення практичного досвіду ТОВ «Керхер». Метод порівняння використовувався при зіставленні показників діяльності підприємства в динаміці та при зіставленні різних моделей менторства. Статистичні методи та кадровий аналіз застосовувалися для дослідження показників руху персоналу, плинності кадрів та стабільності трудового колективу. Метод спостереження використовувався для оцінювання реальної поведінки учасників наставницького процесу в робочому середовищі. Аналіз результатів діяльності дозволив кількісно оцінити вплив наставництва на продуктивність праці. Розрахунковий метод застосовувався при обчисленні економічного ефекту та показника ROI від запропонованих заходів.

Теоретична та практична значущість. Теоретична значущість роботи полягає у систематизації наукових підходів до розуміння менторства і наставництва як складових системи адаптації персоналу та у поглибленні

методичних засад оцінювання їх ефективності. Практична значущість визначається тим, що розроблені рекомендації щодо вдосконалення системи менторства та наставництва на ТОВ «Керхер» можуть бути безпосередньо впроваджені в діяльність підприємства з метою скорочення тривалості адаптаційного періоду, зниження плинності персоналу та підвищення продуктивності праці нових працівників. Запропоновані заходи також можуть бути адаптовані іншими підприємствами торгово-сервісного сектору, які стикаються з аналогічними проблемами у сфері управління персоналом.

Характер виконання роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана за ініціативою автора.

Інформаційна база дослідження включає фінансову звітність ТОВ «Керхер» з аудиторськими звітами за 2023-2025 роки [30–32], звіт про управління підприємства [29], офіційний сайт компанії [28], наукові статті у фахових вітчизняних і зарубіжних виданнях, навчальні підручники та монографії з управління персоналом, матеріали науково-практичних конференцій.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МЕНТОРСТВА ТА НАСТАВНИЦТВА У ПРОЦЕСІ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

1.1 Сутність та значення менторства і наставництва у процесі адаптації персоналу

Процес адаптації персоналу має стратегічне значення, оскільки безпосередньо впливає на ефективність роботи та стабільність колективу. В умовах постійних змін зростає потреба у формах підтримки, що сприяють швидкому включенню працівників у професійне середовище. Особливу роль у цьому контексті відіграють підходи, орієнтовані на передавання досвіду та формування професійної взаємодії.

Розгляд сутності менторства є необхідним для усвідомлення його ролі у системі управління персоналом. У наукових працях дослідників менторство розглядається як складне багатовимірне явище, що поєднує елементи взаємодії, розвитку та передавання досвіду, однак кожне з визначень акцентує увагу на різних його аспектах. Так, Шуба Л. В., Шуба В. О., Шуба В. В. трактують менторство як унікальний процес підтримки, навчання та розвитку, який здійснюється через індивідуальну взаємодію між ментором / викладачем і підопічним [1, с. 101]. У цьому визначенні чітко підкреслено процесуальний характер менторства та його спрямованість на розвиток особистості, а також наголошено на індивідуальній формі взаємодії, що є особливо важливим у контексті адаптації персоналу. Крім того, акцент на унікальності дозволяє розглядати менторство як явище, що не зводиться до стандартних форм навчання чи контролю.

Клягін Ю. В. та Березянко Т. В. визначають менторство як процес взаємодії між двома людьми, де одна, досвідченіша особа – ментор, ділиться своїми знаннями, досвідом та експертизою з іншою – менті [2, с. 81]. Таке формулювання

зосереджується насамперед на асиметрії досвіду між учасниками взаємодії та на трансляції професійного й особистісного капіталу. Такий акцент дозволяє чітко окреслити ролі сторін і підкреслює значення досвіду як ключового ресурсу менторства, однак меншою мірою розкриває соціально-психологічні умови цього процесу.

Щука Г. П., Безрученков Ю. В., Пацюк В. С. розширюють розуміння менторства, наголошуючи на активній взаємодії між наставником і протеже, яка базується на довірі та повазі і може набувати різних форм і видів залежно від мети, характеру та особистісних рис суб'єктів [3, с. 128]. У цьому визначенні важливим є акцент на міжособистісних відносинах і гнучкості менторства, що дозволяє адаптувати його до різних організаційних і соціальних умов. Таким чином, менторство постає не лише як передача знань, а як динамічний процес, тісно пов'язаний з ціннісними та комунікативними чинниками.

Кривобок К. В., Кінас І. О., Омаров Е. Ш. визначають менторство як взаємодію між більш і менш досвідченими особами, у межах якої відбувається передача знань, навичок і вмінь [4]. Це визначення є лаконічним і концентрується на результативному аспекті менторства, підкреслюючи його роль у професійному зростанні. Разом із тим воно залишає поза увагою умови та характер взаємодії, що є важливими для глибшого розуміння цього явища.

Узагальнення наведених трактувань дає змогу сформулювати власне визначення менторства як цілеспрямованого процесу індивідуальної взаємодії між більш досвідченою та менш досвідченою особами, що ґрунтується на довірі та повазі та спрямований на підтримку, розвиток і передавання професійного й особистісного досвіду в межах спільної діяльності. Таке визначення поєднує процесуальний характер менторства, асиметрію досвіду учасників, значення міжособистісних відносин і орієнтацію на розвиток, що дозволяє найбільш повно відобразити його сутність у контексті адаптації персоналу. Саме інтеграція цих ознак забезпечує цілісне розуміння менторства як важливого інструменту підтримки працівників на етапі входження в професійне середовище.

На нашу думку, менторство посідає важливе місце в системі управління персоналом, оскільки безпосередньо впливає на ефективність процесу професійної адаптації та подальший розвиток працівників. Погоджуємось з думкою науковців кафедри Соціоекономіки та управління персоналом Кравчук О. І., Варіс І. О. та Яковленко М. В., які наголошують, що менторство є ключовим елементом процесу адаптації, а баланс між швидкістю та глибиною адаптації досягається завдяки поступовому збільшенню складності завдань [5]. Така послідовність дозволяє зменшити ризики перевантаження новачка та сприяє формуванню впевненості у власних професійних можливостях. У цьому контексті менторство виконує стабілізуючу функцію, допомагаючи узгодити індивідуальні можливості працівника з вимогами організації.

Багрім О. розглядає менторство як стратегічний інструмент розвитку людського капіталу, що сприяє підвищенню якості управління, зростанню компетентності кадрів і формуванню культури безперервного навчання [6, с. 72]. Таке бачення підкреслює довгострокове значення менторства для організації, оскільки воно впливає не лише на окремих працівників, а й на загальний рівень професійної зрілості колективу. Отже, менторство набуває значення чинника, який поєднує адаптаційні та розвиткові процеси, забезпечуючи сталість кадрового потенціалу та підвищуючи конкурентоспроможність організації.

Ми вважаємо, що звернення до сутності наставництва є важливим для розмежування підходів, що використовуються в адаптаційних процесах. У наукових джерелах наставництво трактується як важливий елемент професійної соціалізації та адаптації нових працівників, однак автори по-різному розставляють акценти щодо його змісту, організації та ролі учасників взаємодії. Зокрема, Новик І. та Венгловська О. визначають наставництво як систему взаємодії між досвідченим фахівцем та новачком, яка базується на обміні знаннями, досвідом та цінностями з метою досягнення поставлених цілей [7, с. 13]. У цьому визначенні ключовим є системний характер наставництва, який передбачає його впорядкованість, тривалість і спрямованість на досягнення конкретних результатів.

Важливим також є акцент на передачі не лише професійних знань, а й цінностей, що свідчить про ширший виховний і соціальний зміст наставництва.

Погоджуємось з думкою Зачепило І. В., який подає узагальнене формулювання, розглядаючи наставництво як цілеспрямовану взаємодію між досвідченим спеціалістом і початківцем [8, с. 34]. Це визначення концентрується на навмисному характері такої взаємодії та чіткому розмежуванні ролей учасників. Однак його лаконічність залишає поза увагою конкретні механізми реалізації наставництва, а також умови, в яких воно здійснюється, що знижує рівень деталізації явища.

На нашу думку, найбільш розгорнуте трактування пропонує Савченко В. Ю., що описує наставництво як призначення на допомогу новачку досвідченого працівника зі стажем роботи в організації не менше як два роки, який опікає нового працівника, ділиться своїм професійним досвідом, керує процесом виробничої адаптації, підтримує підопічного під час проходження випробувального терміну, відповідає на його запитання і дає поради [9, с. 282]. Це визначення чітко прив'язане до організаційного контексту і відображає наставництво як формалізований елемент кадрової політики. Його перевагою є конкретизація функцій наставника, однак надмірна деталізація може обмежувати універсальність поняття, звужуючи його до певних управлінських процедур.

Дзюба Н. та Мукосеева Л. розглядають наставництво як відносини, у межах яких більш досвідчена або обізнана особа допомагає та скеровує менш досвідчену або менш обізнану [10, с. 88]. У цьому визначенні наставництво постає насамперед як міжособистісний зв'язок, заснований на допомозі й спрямуванні. Така інтерпретація дозволяє охопити широкий спектр ситуацій наставницької взаємодії, проте майже не відображає організаційних і цільових характеристик цього процесу.

Узагальнення наведених визначень дозволяє зробити висновок, що наставництво поєднує в собі цілеспрямовану взаємодію, асиметрію досвіду учасників, орієнтацію на підтримку новачка та тісний зв'язок із процесом професійної адаптації. З урахуванням цього наставництво доцільно визначати як цілеспрямований і організований процес взаємодії між більш досвідченим

працівником і новим або менш досвідченим працівником, у межах якого здійснюється підтримка, скерування та передача професійного досвіду з метою успішної адаптації та включення в діяльність організації. Саме таке визначення інтегрує міжособистісний і організаційний виміри наставництва, відображає його спрямованість на розвиток і дозволяє розглядати його як важливий елемент системи роботи з персоналом.

Як зазначають вітчизняні науковці професор Колот А. М. та доцент Кравчук О. І. «для того, щоб відповісти на виклики та загрози, які стали іманентною складовою нинішньої соціоекономічної реальності, необхідно опанувати новий тип економічного управлінського мислення; навчитися думати й діяти інакше» [11, с. 106]. У контексті наставництва наведена думка набуває особливого значення, адже наставництво є одним із ключових механізмів формування нового типу економічного й управлінського мислення у працівників. Саме через взаємодію з досвідченим наставником працівник отримує не лише професійні знання та практичні навички, а й вчиться гнучко реагувати на сучасні виклики, приймати нестандартні рішення, мислити стратегічно та діяти відповідно до змінних умов соціально-економічного середовища.

Варто виокремити дві основні функції наставництва, які відображають його комплексний характер (рис.1.1).

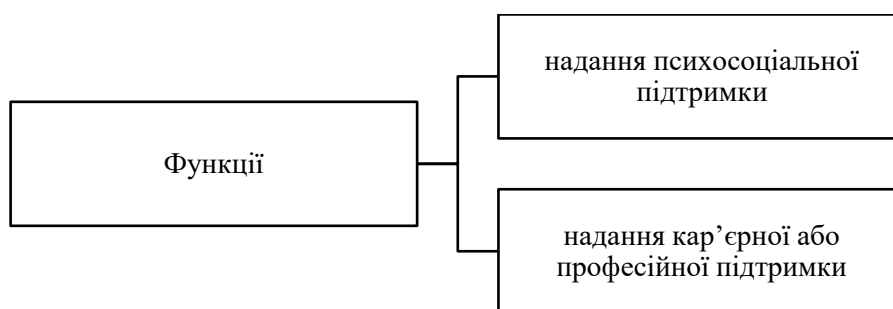


Рисунок 1.1 – Основні функції наставництва

Джерело: розроблено автором на основі [9; 10]

Перша з них пов'язана з наданням психосоціальної підтримки, що передбачає формування рольової моделі та створення сприятливого середовища для розвитку впевненості, професійної ідентичності та відчуття приналежності до

організації. Така підтримка сприяє зниженню напруженості в період адаптації та забезпечує емоційну стабільність працівника. Друга функція наставництва полягає у наданні кар'єрної або професійної підтримки, яка охоплює виконання завдань, спрямованих на розвиток навичок і підвищення рівня професійної підготовки. Реалізація цієї функції дозволяє цілеспрямовано формувати компетентності, необхідні для ефективної діяльності, та узгоджувати індивідуальний розвиток із потребами організації. Поєднання психосоціальної та професійної складових забезпечує цілісність наставництва й підсилює його значення у процесі адаптації та подальшого професійного становлення персоналу.

Ми вважаємо, що порівняння менторства та наставництва є доцільним у межах дослідження процесу адаптації персоналу, оскільки ці форми професійної взаємодії мають спільну спрямованість, проте відрізняються за змістом, характером і організаційним контекстом реалізації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика менторства та наставництва

Критерій	Менторство	Наставництво
1	2	3
Загальна спрямованість	Орієнтоване на довгостроковий розвиток особистості та професійного потенціалу	Спрямоване на підтримку в період входження в професійну діяльність
Характер взаємодії	Переважно партнерська, ґрунтується на довірі та добровільності	Більш формалізована, визначена організаційними потребами
Тривалість	Має тривалий, часто необмежений у часі характер	Зазвичай обмежується визначеним періодом адаптації
Ступінь формалізації	Може бути неформальним або слабо регламентованим	Чітко регламентується внутрішніми правилами організації
Основна роль досвідченої сторони	Супровід, підтримка, орієнтація на розвиток і самореалізацію	Контроль, навчання та допомога у виконанні професійних обов'язків
Роль менш досвідченої сторони	Активна, самостійна, зорієнтована на власний розвиток	Переважно адаптивна, спрямована на засвоєння норм і вимог
Зв'язок з організацією	Не завжди прив'язане до конкретної організації	Тісно пов'язане з внутрішнім середовищем організації
Очікуваний результат	Професійне та особистісне зростання	Успішна адаптація та стабільне виконання функцій

Джерело: розроблено автором на основі [1-10]

Обидва поняття передбачають участь більш досвідченої особи, яка сприяє включенню менш досвідченого працівника у професійне середовище, однак ступінь формалізації та тривалість такої взаємодії є різними. Менторство, як правило, орієнтоване на довгострокову перспективу та ґрунтується на партнерських відносинах, що дозволяє зосередитися на особистісному та професійному зростанні. Наставництво ж має чіткіше визначені рамки та тісніше пов'язане з організаційними завданнями, зокрема з процесом первинної адаптації та засвоєння професійних норм.

На нашу думку, зіставлення цих характеристик дає змогу глибше усвідомити специфіку кожного явища та обґрунтувати доцільність їх застосування в системі роботи з персоналом залежно від цілей і етапів професійного розвитку працівників. Крім того, менторство часто виходить за межі безпосередніх посадових обов'язків і сприяє формуванню стратегічного бачення кар'єрного розвитку працівника. Наставництво, своєю чергою, забезпечує швидшу інтеграцію нового працівника в робочі процеси завдяки стандартизованим підходам і чітко визначеним очікуванням. Загалом поєднання менторства та наставництва в кадровій політиці організації може підвищити ефективність адаптації персоналу та створити умови для сталого професійного розвитку.

Ми вважаємо, що сучасних умовах менторство та наставництво набули широкого поширення як універсальні інструменти підтримки та розвитку особистості в різних професійних і соціальних контекстах. Їх застосування виходить за межі традиційної адаптації нових працівників і охоплює широкий спектр програм, орієнтованих на вирівнювання можливостей та забезпечення сталого професійного розвитку. Зокрема, як зазначають Ліпич Л. Г. та Кушнір М. А., менторство і наставництво використовуються для підтримки груп, які раніше зазнавали дискримінації за ознаками середовища походження, віку або статі, що дозволяє зменшити структурні бар'єри та сприяти більш справедливій інтеграції у професійне середовище [12, с. 138]. Важливого значення ці форми взаємодії набувають і на рівні управлінських кадрів, зокрема серед топ-менеджерів, для яких актуальними є питання стратегічного розвитку, лідерства та відповідальності.

Окрему роль менторство та наставництво відіграють у підтримці жінок, які повертаються до професійної діяльності після декретної відпустки, оскільки вони сприяють відновленню професійної впевненості та гармонійному поєднанню кар'єрних і особистих ролей. Не менш значущим є їх використання у програмах підготовки до завершення трудової діяльності, де наставницька підтримка допомагає зменшити психологічну напругу та забезпечити плавний перехід до нового етапу життя. У контексті розвитку талантів менторство виступає чинником розкриття потенціалу та формування довгострокової мотивації, тоді як для осіб, які планують започаткувати власну справу, воно створює умови для усвідомленого прийняття рішень і зниження ризиків. Особливого значення менторські та наставницькі програми набувають у процесах адаптації до мирного життя, де вони виконують функцію соціальної та професійної підтримки, сприяючи відновленню активної участі людини в суспільному та економічному житті.

Наставництво та менторство, попри спільну мету (прискорення професійної інтеграції нового працівника), виконують різні, але взаємопов'язані функції. Наставництво зосереджене на операційному рівні, що передбачає передачу конкретних навичок, ознайомлення з робочими процедурами та стандартами виконання завдань. Менторство натомість діє на стратегічному рівні, формуючи професійну ідентичність, ціннісні орієнтири та довгострокову мотивацію працівника. Їх синергія виявляється саме у зв'язку з оцінюванням результативності. Наставник забезпечує досягнення короткострокових КРІ адаптаційного періоду, тоді як ментор формує внутрішню готовність працівника до постійного саморозвитку та перевищення планових показників. Таким чином, оцінювання результативності стає не лише контрольним інструментом, а й точкою інтеграції обох підходів, а виявлені прогалини у показниках слугують основою для коригування як наставницьких практик, так і менторського супроводу. Комплексне застосування наставництва та менторства створює замкнений цикл розвитку: адаптація – оцінювання – корекція – зростання, що підвищує як індивідуальну продуктивність працівника, так і загальну ефективність системи управління персоналом підприємства.

Таким чином, менторство і наставництво відіграють важливу роль у процесі адаптації персоналу, забезпечуючи цілісність професійного залучення працівника в організаційне середовище. Їх сутність полягає у цілеспрямованій взаємодії між більш і менш досвідченими працівниками, що сприяє передаванню досвіду та формуванню професійної впевненості. Менторство має більш довгострокову спрямованість на розвиток, тоді як наставництво зосереджується на підтримці в межах первинної адаптації. Поєднання цих форм взаємодії дозволяє збалансувати організаційні потреби та індивідуальні можливості працівника.

1.2 Сучасні моделі менторства та наставництва при адаптації працівників

Сучасні моделі менторства та наставництва відіграють ключову роль у забезпеченні ефективної адаптації персоналу в умовах динамічних змін організаційного середовища. Зростаючий інтерес дослідників і практиків до цієї проблематики зумовлений тим, що традиційні форми введення в посаду вже не відповідають потребам сучасних організацій, які функціонують в умовах технологічної трансформації, кадрової мобільності та підвищеної конкуренції за людський капітал. На нашу думку, жодна з існуючих моделей менторства не є універсальною, а їх ефективність визначається контекстом організаційного середовища, чисельністю нових працівників, наявністю ресурсів та стратегічними цілями адаптації. Водночас найбільший синергетичний ефект досягається за умов свідомого поєднання кількох моделей, що дозволяє охопити як операційний, так і стратегічний рівень розвитку нового працівника. Саме тому порівняльний аналіз наявних моделей є необхідною передумовою для формування ефективної системи менторської підтримки на підприємстві. Кожна модель має власні особливості, що визначають її доцільність залежно від умов і цілей організації (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Сучасні моделі менторства та наставництва

Модель	Особливості	Переваги	Недоліки
Індивідуальне менторство (один на один)	Індивідуальна взаємодія між ментором і менті, орієнтована на персональні потреби та труднощі	Індивідуальний підхід, глибокі взаємини, можливість отримання конкретних порад	Обмежена кількість менті, висока залежність від особистого контакту
Групове менторство	Один ментор працює одночасно з групою менті	Обмін досвідом між учасниками, зменшення навантаження на ментора	Менша увага до кожного менті, потреба в управлінні груповою динамікою
Взаємне менторство	Колеги з приблизно однаковим рівнем досвіду підтримують один одного	Взаємна підтримка, спільне навчання, розвиток комунікаційних і лідерських навичок	Можливий дефіцит експертних знань у всіх учасників
Менторство онлайн	Взаємодія здійснюється за допомогою електронних засобів зв'язку	Гнучкість, доступ до менторів з різних регіонів, економія часу	Брак особистого контакту, технічні труднощі
Реверсне менторство	Менш досвідчені або молодші працівники передають знання старшим колегам	Обмін знаннями між поколіннями, оновлення компетенцій	Можливий психологічний опір з боку старших працівників
Менторство на основі компетенцій	Зосередження на розвитку чітко визначених навичок і компетенцій	Чіткі цілі, швидкий розвиток у конкретних напрямках	Вузька спрямованість, недостатня увага до комплексного розвитку

Джерело: розроблено автором на основі [12, с. 140]

З нашої точки зору, індивідуальне менторство є однією з найбільш поширених і традиційних моделей менторської взаємодії, яка ґрунтується на безпосередньому спілкуванні між ментором і менті. У межах цієї моделі менті має можливість наодинці обговорювати з ментором власні труднощі, професійні прогалини та результати виконаної роботи, що створює сприятливі умови для глибокого аналізу індивідуальних потреб.

Особливістю такої форми є персоналізований характер взаємодії, за якого ментор не лише передає знання, а й надає моральну підтримку, допомагає у формуванні впевненості та професійної самостійності. Перевагою індивідуального менторства є можливість максимально враховувати рівень підготовки, темп навчання та особистісні особливості менті. Завдяки глибоким міжособистісним стосункам зростає рівень довіри, що позитивно впливає на відкритість у спілкуванні та готовність обговорювати складні професійні питання. Наприклад, у процесі адаптації нового працівника ментор може детально аналізувати виконані завдання, надавати розгорнуті рекомендації щодо покращення якості роботи або

допомагати подолати труднощі, пов'язані з професійною комунікацією. Ця модель є особливо актуальною в організаціях з індивідуалізованими траєкторіями розвитку або за наявності у нового працівника специфічного набору компетентнісних прогалин, що потребують цільового опрацювання. Однак ця модель має і певні обмеження, зокрема обмежену кількість менті, з якими може працювати один ментор, а також високу залежність ефективності взаємодії від регулярності особистого контакту. За відсутності належного часу або мотивації з боку одного з учасників результативність індивідуального менторства може знижуватися.

Групове менторство передбачає взаємодію одного ментора з кількома менті одночасно та є ефективною формою організації менторської підтримки в умовах обмежених ресурсів. Сущенко А.В., Кравченко В.М., Кузьменко Ю.А. та Андрєєва К.О. розглядають групову модель як особливо результативну при масовій адаптації, коли важливо поєднати індивідуальні потреби менті з колективною динамікою навчання [14, с. 126]. Основною особливістю цієї моделі є колективний формат роботи, у межах якого ментор координує процес навчання та розвитку групи працівників, сприяючи обміну досвідом між її учасниками. Така форма дозволяє поєднувати індивідуальні потреби менті з груповою динамікою, що особливо актуально в період масової адаптації нових працівників. Суттєвою перевагою групового менторства є можливість взаємного навчання, коли учасники не лише отримують знання від ментора, а й засвоюють досвід своїх колег, що сприяє формуванню почуття залученості та підтримки, а також знижує навантаження на ментора порівняно з індивідуальною формою роботи. Наприклад, у межах адаптації нової команди працівників ментор може організовувати групові зустрічі для обговорення типових складнощів, аналізу практичних ситуацій або узагальнення досвіду виконання завдань. Недоліком цієї моделі є менша увага до індивідуальних потреб кожного менті, оскільки час і ресурси розподіляються між усіма учасниками групи. Крім того, ефективність групового менторства значною мірою залежить від уміння ментора керувати груповою динамікою, запобігати конфліктам і забезпечувати активну участь усіх членів групи. Незважаючи на ці

обмеження, групове менторство залишається дієвим інструментом адаптації персоналу, особливо в організаціях із великою кількістю нових працівників.

Взаємне менторство є моделлю професійної підтримки, за якої колеги або особи з подібним рівнем досвіду перебувають у рівноправних відносинах і взаємно виконують функції наставника та менті, як зазначає Сарраф К. [15]. Особливістю цієї моделі є відсутність чітко вираженої ієрархії, що створює сприятливі умови для відкритого обміну думками, досвідом і професійними спостереженнями. У процесі адаптації працівників взаємне менторство сприяє формуванню атмосфери співпраці та взаємної підтримки, що знижує психологічну напругу та посилює відчуття залученості до колективу. Суттєвою перевагою цієї моделі є можливість спільного навчання, за якого учасники одночасно засвоюють нові знання та розвивають навички комунікації, відповідальності та лідерства. Наприклад, у період адаптації нових працівників, які розпочали роботу одночасно, взаємне менторство може реалізовуватися через регулярні обговорення виконаних завдань, спільний аналіз помилок або взаємну допомогу у вирішенні професійних труднощів. Така форма взаємодії сприяє швидшому засвоєнню організаційних норм і процедур. Недоліком взаємного менторства є можливий брак достатнього досвіду в обох сторін, що може обмежувати глибину аналізу складних професійних ситуацій. За відсутності зовнішньої експертної підтримки існує ризик закріплення помилкових уявлень або неефективних практик. Незважаючи на це, взаємне менторство є цінним інструментом підтримки, особливо на початкових етапах адаптації, коли важливо сформувати почуття професійної спільності.

Менторство онлайн є сучасною формою менторської взаємодії, що реалізується за допомогою електронних засобів зв'язку, зокрема електронної пошти, відеоконференцій та спеціалізованих цифрових платформ. Як зазначає Семененко Ю. С., основною особливістю цієї моделі є дистанційний формат спілкування, який дозволяє долати просторові та часові обмеження [16, с. 25]. У контексті адаптації працівників онлайн-менторство відкриває можливості залучення менторів з різних підрозділів або навіть різних організацій, що розширює спектр професійного досвіду, доступного для менті. На нашу думку,

серед переваг цієї моделі слід виокремити високий рівень гнучкості та зручності, оскільки взаємодія може відбуватися у зручний для сторін час без необхідності фізичної присутності. Наприклад, новий працівник може отримувати консультації від ментора, який перебуває в іншому місті або країні, обговорювати робочі завдання під час відеозустрічей або отримувати письмові рекомендації щодо виконаної роботи, що особливо актуально для організацій з віддаленим або гібридним форматом роботи. Водночас онлайн-менторство має і певні обмеження, зокрема брак безпосереднього особистого контакту, що може ускладнювати встановлення довіри та емоційного зв'язку між учасниками. Додатковим чинником ризику є технічні проблеми, пов'язані зі стабільністю зв'язку або цифровою компетентністю учасників. Попри це, менторство онлайн поступово стає невід'ємною складовою сучасних програм адаптації персоналу, поєднуючи доступність і ефективність у мінливих умовах професійної діяльності.

Реверсне менторство є відносно новою моделлю професійної взаємодії, у межах якої молодші або менш досвідчені працівники виступають джерелом знань і навичок для старших або більш досвідчених колег. Нагі М. підкреслює, що особливість цієї моделі полягає у зміні традиційної ролі наставника, що дозволяє по-новому організувати процес обміну досвідом у колективі [17]. У контексті адаптації працівників реверсне менторство сприяє формуванню відкритого середовища, у якому визнається цінність знань незалежно від віку чи стажу роботи. Перевагою реверсного менторства є активізація міжпоколінного обміну знаннями, що забезпечує взаємне збагачення учасників взаємодії. Молодші працівники можуть передавати знання у сфері цифрових технологій, сучасних інструментів комунікації або нових професійних практик, тоді як старші колеги, навіть перебуваючи у ролі менті, зберігають можливість ділитися власним управлінським або стратегічним баченням. Наприклад, у процесі адаптації до цифровізації робочих процесів молодший працівник може консультувати керівника щодо використання нових програмних продуктів або онлайн-сервісів. Недоліком цієї моделі є можливий психологічний опір з боку старших працівників, пов'язаний із небажанням сприймати молодших колег як джерело експертних знань. За

відсутності відповідної організаційної культури така взаємодія може втрачати ефективність. Незважаючи на це, реверсне менторство має значний потенціал для підтримки адаптації персоналу в умовах технологічних і соціальних змін.

Менторство на основі компетенцій є моделлю, у межах якої менторська взаємодія зосереджується на розвитку чітко визначених навичок або професійних компетенцій. На думку Путрі П., Ракіб М., Халім Н., його ключовою особливістю є орієнтація на конкретні результати, що дозволяє структурувати процес менторства відповідно до потреб працівника та вимог організації [18]. У процесі адаптації персоналу така модель забезпечує швидке залучення нових працівників до виконання професійних завдань шляхом цілеспрямованого розвитку необхідних умінь. Ми вважаємо, що перевагою менторства на основі компетенцій є наявність чітко визначених цілей і критеріїв оцінювання результатів, що підвищує прозорість і керованість адаптаційного процесу. Наприклад, у період добору нового працівника на посаду ментор може зосереджуватися виключно на формуванні навичок роботи з певними інструментами, стандартами або процедурами, необхідними для ефективного виконання функціональних обов'язків. Такий формат дозволяє досягти швидкого професійного прогресу в конкретних напрямках. Недоліком цієї моделі є можливий надмірно вузький фокус, що може призводити до недостатньої уваги до загального професійного та особистісного розвитку працівника. За відсутності доповнення іншими формами підтримки менторство на основі компетенцій може обмежувати цілісне бачення професійної ролі. Проте в поєднанні з іншими моделями воно виступає ефективним інструментом цілеспрямованої адаптації персоналу.

Отже, на нашу думку, сучасні моделі менторства та наставництва забезпечують різні форми підтримки працівників у процесі адаптації. Їх застосування дозволяє враховувати як індивідуальні, так і групові потреби персоналу. Різноманіття моделей створює умови для гнучкого реагування на виклики професійного середовища. Поєднання традиційних і інноваційних форм підвищує ефективність адаптаційних процесів. У результаті організація отримує більш підготовлений і залучений персонал.

Узагальнюючи розглянуті моделі, зазначимо, що пріоритетним напрямом розвитку сучасних програм адаптації є не вибір єдиної «оптимальної» моделі, а формування їх цілеспрямованих комбінацій відповідно до стратегічних цілей організації та індивідуальних потреб нових працівників. Зокрема, поєднання індивідуального менторства з менторством на основі компетенцій забезпечує одночасний розвиток особистісних і функціональних характеристик, тоді як інтеграція групового та реверсного менторства сприяє формуванню обміну знаннями та горизонтальної командної згуртованості. Новизна такого підходу полягає у свідомому проєктуванні «менторського міксу» як повноцінного інструменту управління адаптацією, що виходить за межі традиційного наставництва та дозволяє охопити різні рівні організаційної інтеграції нового працівника.

1.3 Методичні засади оцінювання ефективності менторства і наставництва у процесі адаптації персоналу

Оцінювання ефективності менторства і наставництва є необхідною складовою управління процесом адаптації персоналу, оскільки дозволяє обґрунтовано визначити результативність застосовуваних форм підтримки та своєчасно скоригувати їх у разі потреби. В умовах зростаючої конкуренції за людський капітал і скорочення припустимих строків адаптаційного періоду організації дедалі частіше звертаються до системних інструментів вимірювання ефективності менторських програм, що забезпечують доказову базу для управлінських рішень у сфері розвитку персоналу. Для всебічної оцінки вважаємо оптимальним застосування комбінації методів, що охоплюють як об'єктивні показники діяльності, так і суб'єктивне сприйняття учасниками процесу менторства та наставництва. Використання різних методів оцінювання забезпечує

комплексне бачення як професійних, так і соціально-психологічних змін, що відбуваються з працівниками в період адаптації (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Методи оцінювання ефективності менторства і наставництва у процесі адаптації персоналу

Метод	Сутність	Мета застосування
Анкетування	Збір стандартизованих відповідей учасників менторства та наставництва	Визначення рівня задоволеності та сприйняття ефективності
Інтерв'ю	Поглиблене опитування менторів і менті	Отримання детальної інформації про досвід взаємодії
Спостереження	Фіксація процесу взаємодії у робочому середовищі	Аналіз реальної поведінки учасників
Експертне оцінювання	Залучення керівників або фахівців з персоналу	Оцінювання результатів адаптації
Аналіз результатів діяльності	Порівняння результатів роботи до і після адаптації	Виявлення змін у професійній ефективності
Самооцінювання	Самостійне оцінювання менті власного розвитку	Визначення рівня впевненості та адаптованості
Кадровий аналіз	Аналіз показників плинності та стабільності персоналу	Оцінювання організаційного ефекту
Порівняльний аналіз	Зіставлення результатів груп з менторством і без нього	Виявлення впливу менторства та наставництва

Джерело: розроблено автором на основі [19-26]

Анкетування є одним із найбільш поширених методів оцінювання ефективності менторства та наставництва у процесі адаптації персоналу, оскільки забезпечує систематизований збір інформації від усіх учасників взаємодії. Лемещук Р.В., Табачук А.Я. та Вейдер Т.М. зазначають, що процес анкетування включає ретельне планування, розробку та стандартизацію анкет, вибір відповідних методів збору даних, безпосередньо анкетування та детальний аналіз отриманих результатів [19, с. 407]. Його сутність полягає у використанні стандартизованих запитань, які дозволяють отримати порівнювані дані щодо сприйняття менторської або наставницької підтримки, рівня задоволеності процесом адаптації та відчуття власної професійної готовності. У межах цього методу фіксуються як загальні оцінки, так і окремі аспекти взаємодії, що формують цілісне уявлення про результативність менторства і наставництва. У практиці оцінювання адаптації застосовуються такі інструменти, як «Анкета оцінки

задоволеності адаптацією» (Adaptation Satisfaction Survey), що містить запитання на кшталт: «Наскільки корисною була підтримка вашого наставника протягом перших 30 днів роботи?», «Чи відчуваєте ви себе впевнено при виконанні основних професійних завдань?», «Як би ви оцінили рівень своєї інтеграції в колектив?». Такі запитання дозволяють кількісно відобразити суб'єктивний досвід адаптації та побудувати динамічні профілі розвитку нових працівників.

Анкетування широко застосовується на різних етапах адаптації, що дозволяє відстежувати динаміку змін у сприйнятті працівником власного професійного становлення. Наприклад, новим працівникам може пропонуватися заповнити анкету після завершення випробувального терміну, у якій вони оцінюють рівень підтримки з боку ментора або наставника, зрозумілість професійних вимог і комфортність інтеграції в колектив. Отримані результати дають змогу узагальнити досвід адаптації великої кількості працівників і виявити типові тенденції. Анкетування також може використовуватися для зіставлення очікувань працівників на початку адаптації з їх подальшим досвідом, що є важливим для оцінювання відповідності менторських і наставницьких програм реальним потребам персоналу. Завдяки стандартизованому характеру даних цей метод створює підґрунтя для формування узагальнених висновків щодо ефективності менторства та наставництва. Анкетування дозволяє отримати кількісні дані про суб'єктивну оцінку адаптації, що є основою для виявлення системних недоліків менторських програм і прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Інтерв'ю як метод оцінювання ефективності менторства та наставництва орієнтоване на глибоке дослідження індивідуального досвіду учасників процесу адаптації. Його сутність полягає у безпосередньому спілкуванні з менторами та менті з метою виявлення змістовних характеристик взаємодії, особливостей підтримки та сприйняття професійних змін. Коблянська І. та Костецька І. підкреслюють, що на відміну від анкетування, інтерв'ю дозволяє уточнювати відповіді, зосереджуватися на значущих для респондента аспектах і виявляти приховані чинники, що впливають на ефективність адаптації [20, с. 38]. У практиці

оцінювання застосовуються напівструктуровані інтерв'ю, що включають блоки запитань: «Які аспекти взаємодії з ментором були найбільш корисними для вашого професійного розвитку?», «Чи виникали ситуації, у яких ви не отримали необхідної підтримки? Якщо так – опишіть їх», «Як змінилося ваше ставлення до робочих завдань порівняно з першими тижнями роботи?». Такі запитання дозволяють виявити не лише задоволеність, а й конкретні змістовні характеристики менторського супроводу. Інтерв'ю є особливо цінним для аналізу складних або нетипових ситуацій адаптації, коли кількісні показники не відображають повною мірою глибину досвіду учасників. Інтерв'ю дозволяє отримати якісні дані про індивідуальний досвід адаптації, виявити латентні проблеми взаємодії та сформулювати рекомендації для персоналізованого вдосконалення менторських програм.

Спостереження як метод оцінювання ефективності менторства та наставництва ґрунтується на цілеспрямованій фіксації процесу взаємодії учасників безпосередньо у робочому середовищі. Ситник Й. та Пригарний С. зазначають, що його сутність полягає в аналізі реальної поведінки менторів і менті під час виконання професійних завдань, спілкування в колективі та участі в робочих процесах [21, с. 85]. На відміну від опитувальних методів, спостереження дозволяє зафіксувати не декларовані, а фактичні прояви адаптації, що є особливо важливим для оцінювання дієвості менторської або наставницької підтримки. У межах адаптації персоналу спостереження може здійснюватися як у формалізованій, так і у менш структурованій формі. Наприклад, фахівець з персоналу або керівник підрозділу може спостерігати за тим, як новий працівник взаємодіє з ментором під час виконання завдань, чи звертається по допомогу, як реагує на зауваження та рекомендації. Також увага приділяється рівню самостійності працівника, його залученості до командної роботи та дотриманню організаційних норм. За результатами спостереження формується уявлення про те, наскільки ефективно менторство або наставництво сприяє професійному й соціальному включенню працівника.

Експертне оцінювання є методом, що передбачає залучення керівників підрозділів або фахівців з управління персоналом до аналізу результатів менторства і наставництва у процесі адаптації, як підкреслюють Варіс І., Кравчук О. та Коновалова В. [22, с. 175]. Сутність цього методу полягає в узагальненні професійних суджень осіб, які мають достатній рівень компетентності та обізнаності щодо вимог посади, стандартів роботи й очікуваних результатів діяльності працівника. Такий формат оцінювання дозволяє співвіднести індивідуальні досягнення менті з організаційними цілями. У практиці адаптації експертне оцінювання може реалізовуватися шляхом аналізу роботи працівника після завершення певного етапу наставницької або менторської підтримки. Наприклад, керівник оцінює рівень самостійності нового працівника, його здатність виконувати професійні обов'язки без постійного супроводу, а також відповідність поведінки корпоративним нормам. Фахівець з персоналу може узагальнювати результати декількох експертних оцінок для формування комплексного бачення ефективності адаптації. На основі таких висновків визначається, наскільки менторство або наставництво сприяло досягненню необхідного рівня професійної готовності та інтеграції в колектив. Експертне оцінювання також дозволяє встановити відповідність фактичних результатів адаптації запланованим цілям і окреслити напрями подальшого професійного розвитку працівника.

Аналіз результатів діяльності є методом оцінювання ефективності менторства та наставництва, що ґрунтується на зіставленні показників роботи працівника до початку адаптації та після її завершення. Його сутність полягає у виявленні змін у рівні професійної ефективності, якості виконання завдань і здатності самостійно виконувати функціональні обов'язки. У контексті менторства і наставництва цей метод дозволяє простежити, якою мірою організована підтримка вплинула на практичні результати діяльності працівника. Під час адаптації аналіз результатів діяльності може включати оцінювання виконання планових завдань, дотримання термінів, рівня помилок або продуктивності праці. Наприклад, у перші тижні роботи нового працівника фіксуються вихідні показники

його діяльності, а після завершення менторської або наставницької програми здійснюється повторний аналіз цих самих параметрів. Отримані дані дозволяють встановити динаміку професійного зростання та визначити, наскільки ефективно працівник адаптувався до вимог посади. Такий підхід дає можливість оцінити не лише індивідуальні результати, а й загальну результативність системи підтримки персоналу. Аналіз результатів діяльності є важливим інструментом для формування обґрунтованих висновків щодо впливу менторства і наставництва на ефективність роботи в організації.

Самооцінювання як базується на самостійному аналізі менті власного професійного розвитку та стану адаптованості. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І. та інші сутність цього методу вбачають у фіксації суб'єктивного сприйняття працівником власних досягнень, рівня впевненості у виконанні професійних завдань і комфортності перебування в організаційному середовищі [23, с. 285]. Самооцінювання дозволяє виявити внутрішній вимір адаптаційного процесу, який не завжди є помітним за зовнішніми показниками. У процесі адаптації самооцінювання може здійснюватися у формі письмових рефлексивних звітів або відповідей на запитання щодо власного прогресу. Наприклад, менті може оцінювати, наскільки впевнено він виконує професійні обов'язки, чи зменшився рівень напруженості у робочих ситуаціях і наскільки зрозумілими стали організаційні вимоги. Такі оцінки дозволяють простежити зміни у внутрішньому сприйнятті процесу адаптації протягом часу. Самооцінювання також дає можливість виявити розбіжності між об'єктивними результатами діяльності та суб'єктивним відчуттям професійної готовності.

У практиці адаптації самооцінювання реалізується через стандартизовані рефлексивні форми, що містять запитання: «Наскільки впевнено ви виконуєте ключові завдання своєї посади?» (шкала 1-10), «Чи зменшився рівень тривожності у робочих ситуаціях порівняно з першим тижнем?», «Що із засвоєного за допомогою ментора ви вважаєте найбільш цінним для своєї роботи?». Регулярне заповнення таких форм (щотижнево або раз на два тижні) дозволяє відстежувати суб'єктивну траєкторію адаптації у часі. У межах менторства і наставництва цей

метод сприяє усвідомленню працівником власного розвитку та формуванню відповідальності за подальше професійне зростання. Самооцінювання дозволяє отримати дані про суб'єктивне відчуття адаптованості та внутрішню мотивацію нового працівника, виявляючи розбіжності між зовнішніми результатами та внутрішнім станом готовності до самостійної роботи.

Кадровий аналіз як метод оцінювання ефективності менторства та наставництва зосереджується на вивченні узагальнених показників руху та стабільності персоналу в організації. Його сутність полягає в аналізі таких індикаторів, як плинність кадрів, тривалість перебування працівників на посаді, рівень збереження нових працівників після завершення адаптаційного періоду та частота звільнень у перші місяці роботи. У контексті менторства і наставництва кадровий аналіз дозволяє оцінити їх організаційний ефект, тобто вплив на загальний стан кадрового потенціалу. У практиці адаптації персоналу цей метод застосовується шляхом порівняння статистичних даних за різні періоди. Наприклад, організація може аналізувати показники плинності серед нових працівників до впровадження менторської або наставницької програми та після її запровадження. Як відмічає Пенюк В. О., зменшення кількості звільнень у період випробувального терміну або зростання середньої тривалості роботи нових працівників свідчить про позитивний вплив системи підтримки [24]. Кадровий аналіз також дозволяє виявити підрозділи, у яких адаптація проходить більш успішно, і співвіднести ці результати з наявністю або відсутністю менторства чи наставництва. Таким чином, метод забезпечує стратегічне бачення результативності роботи з персоналом і створює основу для управлінських рішень щодо вдосконалення адаптаційних програм.

Ми вважаємо, що порівняльний аналіз є методом оцінювання ефективності менторства та наставництва, що ґрунтується на зіставленні результатів діяльності та адаптації різних груп працівників. Його сутність полягає у порівнянні показників тих працівників, які проходили адаптацію з використанням менторства або наставництва, з результатами працівників, для яких така підтримка не застосовувалася [25]. Це дозволяє виявити вплив менторських і наставницьких

практик на професійне становлення та інтеграцію персоналу. У процесі адаптації порівняльний аналіз може реалізовуватися шляхом формування двох або більше груп працівників із подібними стартовими умовами. Наприклад, результати виконання завдань, рівень самостійності або швидкість входження в робочий процес нових працівників, які мали ментора, зіставляються з аналогічними показниками працівників, що адаптувалися без такої підтримки. Аналіз отриманих відмінностей дозволяє встановити, у чому саме проявляється вплив менторства та наставництва. Такий метод є важливим для виявлення причинно-наслідкових зв'язків між застосуванням програм підтримки та результатами адаптації.

Таким чином, застосування методів оцінювання ефективності менторства і наставництва дозволяє отримати цілісне уявлення про результати адаптації персоналу. Кожен метод відображає окремий аспект взаємодії та професійного розвитку працівників. Поєднання різних методів підвищує достовірність оцінювання та створює підґрунтя для коригування програм підтримки. У результаті зростає ефективність процесу адаптації персоналу. З урахуванням специфіки діяльності ТОВ «Керхер» та особливостей організації процесу адаптації персоналу, для оцінювання ефективності менторства і наставництва у другому розділі дослідження застосовуватимуться три взаємодоповнювальні методи:

- кадровий аналіз, що дозволяє відстежити динаміку ключових показників руху персоналу – плинності, коефіцієнтів обороту та сталості – за три роки, що дає можливість виявити зв'язок між запровадженням наставницьких практик і стабілізацією кадрового складу;
- аналіз результатів діяльності, що дозволяє кількісно оцінити зростання продуктивності праці персоналу ТОВ «Керхер» у динаміці та пов'язати цей результат із якістю процесу адаптації нових працівників;
- спостереження, що забезпечує можливість безпосередньо зафіксувати реальну поведінку учасників наставницького процесу у робочому середовищі – рівень самостійності нових працівників, характер їхньої взаємодії з наставником та ступінь інтеграції в командну роботу – що доповнює кількісні дані якісним виміром адаптаційного процесу.

Перевагою такого комбінованого підходу є поєднання об'єктивних документальних даних із безпосередніми спостереженнями, що підвищує достовірність і повноту зроблених висновків.

Таким чином, аналіз наукової літератури засвідчив, що менторство і наставництво є важливими механізмами забезпечення ефективної адаптації персоналу в сучасних організаціях. Вони розглядаються у двох основних аспектах:

- як форми індивідуальної та групової взаємодії між досвідченими й менш досвідченими працівниками, спрямовані на передавання знань, підтримку та професійний розвиток;
- як інструменти організаційної кадрової політики, що забезпечують цілеспрямовану інтеграцію нових працівників у внутрішнє середовище підприємства.

Проведений аналіз дозволив розмежувати сутність менторства та наставництва. Перше орієнтоване на довгостроковий особистісний і професійний розвиток на засадах партнерської взаємодії, тоді як друге зосереджується на операційному супроводі в межах визначеного адаптаційного періоду та тісно пов'язане з організаційними стандартами і процедурами.

Дослідження сучасних моделей менторства та наставництва показало відсутність єдиної універсальної форми. Ефективність кожної з них визначається контекстом організаційного середовища, складом і потребами персоналу, а також стратегічними цілями адаптації. Оптимальним підходом є формування цілеспрямованого «менторського міксу», що поєднує різні моделі залежно від завдань організації.

Методичні засади оцінювання ефективності менторства і наставництва передбачають застосування комплексу методів від анкетування та інтерв'ю до кадрового аналізу й порівняльного аналізу результатів діяльності, що забезпечує всебічне бачення як об'єктивних показників адаптації, так і суб'єктивного досвіду її учасників. Теоретичні положення, узагальнені у першому розділі, становлять методологічну основу для подальшого аналізу практики менторства і наставництва на ТОВ «Керхер».

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНТОРСТВА ТА НАСТАВНИЦТВА У ПРОЦЕСІ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «КЕРХЕР»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Керхер»

Kärcher Group (Alfred Kärcher SE & Co. KG) є провідним світовим німецьким виробником техніки для прибирання, очищення та догляду за садом, що протягом десятиліть формує стандарти якості та інновацій у відповідній галузі. Компанія була заснована у 1935 році та за час свого існування перетворилася на глобального лідера у виробництві апаратів високого тиску, пиłosосів, пароочисників і підлогомийних машин, орієнтованих на побутових, комерційних і промислових споживачів. Продукція концерну широко використовується в різних сферах діяльності, зокрема у житлово-комунальному господарстві, промисловості, будівництві, транспорті, медицині та сфері послуг, що свідчить про універсальність і технологічну досконалість рішень бренду.

В Україні інтереси німецького концерну представляє ТОВ «Керхер», яке є офіційним представництвом Alfred Kärcher SE & Co. KG. ТОВ «Керхер» було засноване 13 лютого 2006 року та здійснює свою діяльність відповідно до законодавства України [28]. Власником товариства є компанія «Керхер Бетайлігунгс-ГмбХ» (Німеччина), що забезпечує тісний зв'язок українського підрозділу з міжнародною корпоративною стратегією та стандартами управління. Місцезнаходження ТОВ «Керхер» зареєстроване за адресою: 08160, Україна, Київська область, Фастівський район, село Гатне, вулиця Інститутська, будинок 12, що дозволяє ефективно організовувати логістичні та дистрибуційні процеси.

Основним видом діяльності ТОВ «Керхер» відповідно до класифікації КВЕД є діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту, що

відображає ключову роль підприємства у просуванні, продажу та сервісному обслуговуванні продукції бренду на національному ринку. ТОВ «Керхер» забезпечує не лише реалізацію техніки, а й комплексну підтримку клієнтів, включаючи консультування, технічний сервіс та післяпродажне обслуговування, що сприяє формуванню довгострокових партнерських відносин зі споживачами.

Місія ТОВ «Керхер» полягає в тому, щоб щодня робити світ чистішим, пропонуючи інноваційні рішення для очищення та збереження матеріальних і нематеріальних цінностей. Ця місія знаходить відображення у постійному вдосконаленні продукції, впровадженні енергоефективних і екологічно безпечних технологій, а також у відповідальному ставленні до суспільства та довкілля. Асортимент ТОВ «Керхер» структурований за двома ключовими напрямками Home&Garden та Professional, що дозволяє задовольняти потреби як приватних користувачів, так і професійних клієнтів з високими вимогами до продуктивності та надійності обладнання.

Крім загальної місії зробити світ чистішим, слід зазначити, що ТОВ «Керхер» прагне забезпечити якісну адаптацію нових працівників через формування структурованого середовища підтримки, яке поєднує наставництво з боку досвідчених співробітників, чітко визначені стандарти введення в посаду та культуру відкритої професійної комунікації. Така кадрова політика відповідає загальнокорпоративним цінностям відповідальності та сталого розвитку, поширюючи їх не лише на продукцію та довкілля, а й на людський капітал підприємства.

Організаційна структура ТОВ «Керхер» побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує чіткий розподіл управлінських повноважень, відповідальності та функцій між структурними підрозділами підприємства (рис. 2.1). Центральне місце в системі управління ТОВ «Керхер» займає директор, який здійснює загальне керівництво підприємством, визначає стратегічні напрями розвитку, відповідає за фінансово-економічні результати діяльності та представляє інтереси товариства у взаємовідносинах з партнерами, державними органами та материнською компанією. Безпосередньо директору

підпорядковуюються основні функціональні підрозділи, кожен з яких виконує чітко визначені завдання у межах своєї компетенції.

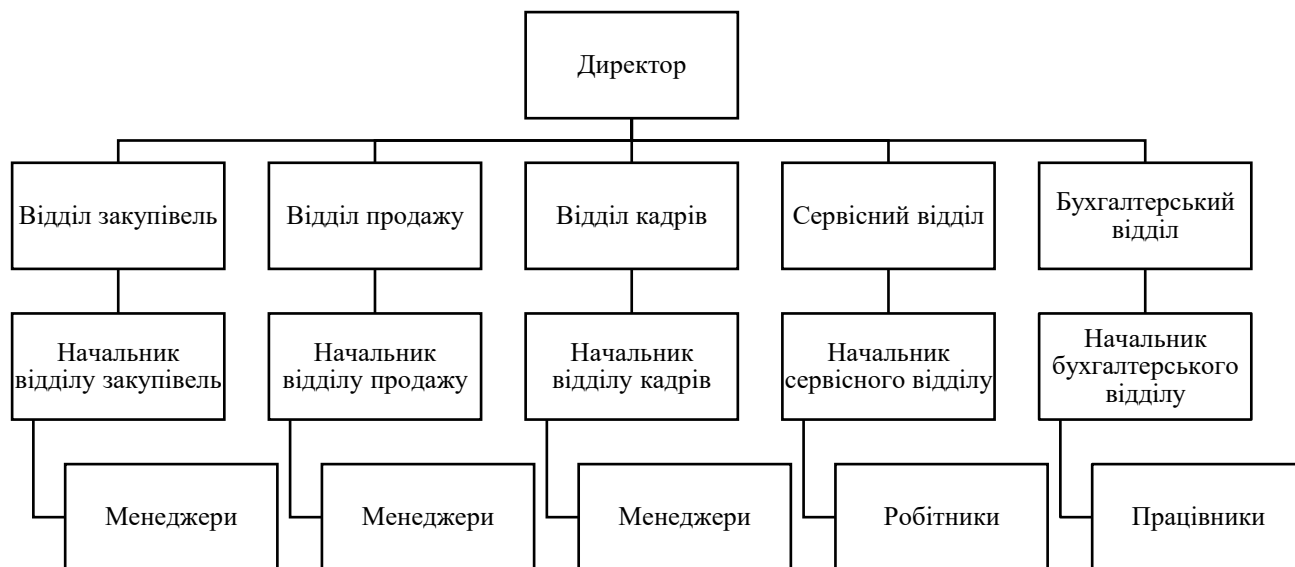


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Керхер»

Джерело: розроблено автором на основі [29]

Відділ закупівель на ТОВ «Керхер» відповідає за формування та реалізацію політики постачання, вибір контрагентів, укладання договорів і забезпечення підприємства необхідними матеріальними ресурсами та товарами. Керівництво даним підрозділом здійснює начальник відділу закупівель, який координує роботу менеджерів, контролює дотримання умов поставок і оптимізує витрати, пов'язані із закупівельною діяльністю. Відділ продажу на ТОВ «Керхер» виконує ключову роль у формуванні доходів підприємства та забезпеченні його ринкової позиції. До функцій цього підрозділу належить реалізація продукції, робота з клієнтами, розширення каналів збуту та підтримка довгострокових партнерських відносин. Начальник відділу продажу організовує роботу менеджерів, визначає пріоритети комерційної діяльності та забезпечує виконання планових показників.

Відділ кадрів забезпечує управління персоналом ТОВ «Керхер», включаючи підбір, адаптацію, навчання та розвиток працівників, а також ведення кадрової документації. Начальник відділу кадрів координує діяльність менеджерів, відповідає за дотримання трудового законодавства та формування ефективної

кадрової політики, спрямованої на підвищення професійного рівня працівників і мотивації персоналу. Бухгалтерський відділ, у свою чергу, забезпечує фінансовий облік, складання звітності, контроль за рухом грошових коштів і дотримання податкового законодавства.

Загалом організаційна структура ТОВ «Керхер» сприяє ефективній взаємодії між підрозділами, оперативному прийняттю управлінських рішень і досягненню стратегічних цілей підприємства, що є важливою умовою його стабільного розвитку та конкурентоспроможності.

Споживачі продукції ТОВ «Керхер» формують різномірну цільову аудиторію, яка охоплює як приватних користувачів, так і корпоративних клієнтів. До побутових споживачів належать домогосподарства, що використовують техніку для прибирання та догляду за територіями, тоді як професійний сегмент представлений підприємствами сфери послуг, промисловими організаціями, торговельними компаніями, закладами охорони здоров'я та комунальними установами. Така диверсифікація споживачів знижує залежність ТОВ «Керхер» від окремих сегментів ринку та сприяє стабільності попиту. Високі вимоги клієнтів до якості, надійності та сервісного обслуговування зумовлюють необхідність постійного вдосконалення продукції й бізнес-процесів.

Партнерські відносини є важливим елементом економічної стратегії ТОВ «Керхер» та забезпечують ефективність його операційної діяльності. До ключових партнерів ТОВ «Керхер» належать постачальники, логістичні компанії, дилерські та сервісні мережі, а також фінансові установи. Співпраця з міжнародним концерном дозволяє ТОВ «Керхер» використовувати централізовані канали постачання, стандартизовані технології та єдині корпоративні підходи до управління якістю. Водночас розвиток партнерських відносин на національному рівні сприяє адаптації продукції та сервісу до особливостей українського ринку. Довгостроковий характер співпраці з партнерами забезпечує стабільність ланцюгів постачання, зменшення витрат і підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Керхер».

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Керхер» свідчить про загальну тенденцію зростання масштабів господарської діяльності підприємства, що однак супроводжується посиленням фінансових ризиків (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Керхер» за 2023-2025 роки

Найменування показників	Значення показників, тис грн			Зміна показників, %			
	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2024-й рік до 2023-го року.		2025-й рік до 2024-го року	
				абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції, млн грн	1518	2036	2567	518	34,12	531	26,08
Собівартість реалізованої продукції, млн грн	851	1275	1688	424	49,82	413	32,39
Валовий прибуток, млн грн	667	761	879	94	14,09	118	15,51
Операційний прибуток, млн грн	193	94	113	-99	-51,30	19	20,21
Чистий прибуток, млн грн	162	76	102	-86	-53,09	26	34,21
Активи, млн грн	694	805	975	111	15,99	170	21,12
Оборотні активи, млн грн	405	484	567	79	19,51	83	17,15
Власний капітал, млн грн	43	35	35	-8	-18,60	0	0,00
Зобов'язання, млн грн	651	770	532	119	18,28	-238	-30,91
Поточні зобов'язання, млн грн	156	199	188	43	27,56	-11	-5,53
Рентабельність реалізації (%)	10,67	3,73	3,97	-6,94	x	0,24	x
Рентабельність активів (%)	23,34	9,44	10,46	-13,90	x	1,02	x
Рентабельність власного капіталу (%)	376,74	217,14	291,43	-159,60	x	74,29	x
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,06	0,04	0,04	-0,02	x	-0,01	x
Коефіцієнт ліквідності	2,60	2,43	3,02	-0,16	x	0,58	x
Оборотність активів	2,19	2,53	2,63	0,34	x	0,10	x

Джерело: розроблено автором на основі [30-32]

Чистий дохід ТОВ «Керхер» у 2023 році становив 1518 млн грн, у 2024 році зріс до 2036 млн грн, а у 2025 році досяг 2567 млн грн. Загальне зростання за аналізований період склало 69,1%, що вказує на активне розширення обсягів продажу. Таку динаміку можна пояснити збільшенням попиту на продукцію ТОВ «Керхер», активнішою маркетинговою політикою, а також адаптацією підприємства до умов ринку та інфляційних процесів, які сприяли зростанню номінальних доходів. Аналогічну динаміку демонструє собівартість реалізованої продукції, яка зросла з 851 млн грн у 2023 році до 1688 млн грн у 2025 році, тобто на 98,36%, що свідчить про суттєве підвищення витрат. Основними причинами такого зростання є збільшення витрат на логістику й енергоресурси, підвищення рівня оплати праці, а також вплив інфляції та валютних коливань, які є характерними для аналізованого періоду.

Валовий прибуток ТОВ «Керхер» у 2023 році становив 667 млн грн, у 2024 році – 761 млн грн, а у 2025 році – 879 млн грн. Загальне зростання за період склало 31,78%, що підтверджує збереження позитивного фінансового результату на рівні основної діяльності. Водночас темпи зростання валового прибутку були нижчими, ніж темпи зростання доходу, що пояснюється випереджальним зростанням собівартості. Операційний прибуток у 2023 році становив 193 млн грн, однак у 2024 році суттєво знизився до 94 млн грн, а у 2025 році дещо відновився до 113 млн грн, що свідчить про нестабільність операційної ефективності. Такі коливання зумовлені змінами у структурі операційних витрат, а також різною інтенсивністю інвестицій у збут, управління та адміністративну діяльність у різні роки. Чистий прибуток ТОВ «Керхер» у 2023 році становив 162 млн грн, у 2024 році знизився до 76 млн грн, а у 2025 році частково відновився до 102 млн грн. Зниження у 2024 році на 53,09% пояснюється випереджальним зростанням витрат і зменшенням операційної маржі, тоді як відновлення у 2025 році свідчить про поступову стабілізацію фінансових результатів.

Активи ТОВ «Керхер» зросли з 694 млн грн у 2023 році до 975 млн грн у 2025 році, що відповідає приросту на 40,49% та свідчить про розширення господарської діяльності та інвестування в оборотні й необоротні ресурси.

Оборотні активи збільшилися з 405 млн грн до 567 млн грн, що пов'язано зі зростанням запасів, дебіторської заборгованості та обсягів грошових коштів для забезпечення зростаючих операційних потреб. Власний капітал ТОВ «Керхер» залишався на низькому рівні – 43 млн грн у 2023 році та 35 млн грн у 2024-2025 роках, що є наслідком структури фінансування діяльності підприємства. Натомість зобов'язання зросли з 651 млн грн у 2023 році до 770 млн грн у 2024 році, однак у 2025 році суттєво скоротилися до 532 млн грн, що свідчить про часткове зниження залежності від залучених коштів.

Рентабельність реалізації знизилася з 10,67% у 2023 році до 3,73% у 2024 році, а у 2025 році незначно зросла до 3,97%, що зумовлено випереджальним зростанням витрат та зниженням операційної маржі. Рентабельність активів у 2023 році становила 23,34%, однак у 2024 році знизилася до 9,44%, а у 2025 році дещо відновилася до 10,46%, що відображає коливання ефективності використання майна підприємства. Рентабельність власного капіталу залишалася надзвичайно високою – у 2023 році – 376,74%, у 2024 році – 217,14%, у 2025 році – 291,43%, що зумовлено незначним обсягом власного капіталу за одночасного збереження прийняттого рівня чистого прибутку. Коефіцієнт фінансової стійкості залишався критично низьким – 0,06 у 2023 році та 0,04 у 2024-2025 роках, що свідчить про високу залежність від позикового фінансування та зростання фінансових ризиків. Коефіцієнт загальної ліквідності залишався на достатньому рівні – у 2023 році – 2,60, у 2024 році – 2,43, у 2025 році – 3,02, що вказує на здатність ТОВ «Керхер» своєчасно виконувати поточні зобов'язання. Оборотноість активів зросла з 2,19 у 2023 році до 2,63 у 2025 році, що характеризує підвищення ефективності використання майна та прискорення кругообігу ресурсів.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «Керхер» демонструє стійке зростання масштабів діяльності та обсягів реалізації, однак це супроводжується випереджальним зростанням витрат і посиленням фінансових ризиків. Зниження частки власного капіталу та збереження високої залежності від позикових коштів потребують перегляду фінансової політики підприємства з метою підвищення фінансової стійкості.

Наведена динаміка фінансових показників має безпосереднє значення для організації процесу адаптації персоналу. Стабільне зростання активів і доходів підприємства свідчить про розширення господарської діяльності, що об'єктивно збільшує потребу у нових працівниках та підвищує вимоги до якості їх залучення. Відновлення прибутковості у 2025 році після спаду створює реальні передумови для фінансування менторських і наставницьких програм, оскільки підприємство отримує ресурсний простір для інвестування у людський капітал. Водночас збереження низького рівня фінансової стійкості та зменшення операційної маржі зумовлюють необхідність результатноорієнтованого підходу до адаптації, за якого кожен новий працівник має якнайшвидше досягти повноцінної продуктивності, щоб не генерувати зайвих витрат. Це, у свою чергу, посилює стратегічну роль наставництва і менторства як інструментів скорочення адаптаційного періоду та утримання персоналу, адже плинність кадрів в умовах обмеженої рентабельності є особливо витратною для підприємства.

Конкурентне середовище, в якому функціонує ТОВ «Керхер», характеризується високою насиченістю та динамічністю. На ринку присутні як міжнародні бренди, так і національні виробники та дистриб'ютори, що пропонують аналогічну продукцію в різних цінових сегментах. Конкуренція проявляється не лише у ціновій площині, а й у рівні технологічних рішень, ширині асортименту, сервісному обслуговуванні та репутації бренду. У таких умовах ТОВ «Керхер» змушене постійно підтримувати баланс між вартістю продукції та її споживчою цінністю, зосереджуючись на інноваціях і якості. За таких умов ефективна адаптація нових працівників набуває стратегічного значення, оскільки від швидкості їх входження у робочі процеси безпосередньо залежить здатність підприємства оперативно реагувати на ринкові зміни. Саме тому наставництво і менторство виступають не лише інструментами кадрової роботи, а й чинниками підтримки конкурентоспроможності ТОВ «Керхер» в умовах динамічного ринкового середовища.

Таким чином, аналіз діяльності ТОВ «Керхер» свідчить про стабільне функціонування підприємства як офіційного представництва міжнародного

концерну на українському ринку. Чітко вибудована лінійно-функціональна організаційна структура забезпечує ефективний розподіл управлінських повноважень і координацію діяльності основних підрозділів. Фінансово-економічні показники демонструють суттєве зростання обсягів реалізації продукції, що відображає розширення ринкової присутності компанії. Водночас випереджальне зростання собівартості та зобов'язань зумовлює підвищення фінансових ризиків. Загалом діяльність ТОВ «Керхер» характеризується позитивною динамікою розвитку за умови необхідності посилення фінансової стійкості.

2.2 Аналіз чинної системи адаптації нових працівників ТОВ «Керхер»

Адаптація нових працівників є важливим елементом системи управління персоналом, оскільки безпосередньо впливає на ефективність їхньої роботи та рівень залученості. В умовах зростання масштабів діяльності та динамічних змін внутрішнього середовища підприємства особливої актуальності набуває формування дієвої системи адаптації персоналу. ТОВ «Керхер», як сучасне підприємство, потребує чітко налагоджених механізмів інтеграції нових працівників у корпоративну культуру та виробничі процеси.

У своїй діяльності ТОВ «Керхер» послідовно дотримується принципів чесного та відповідального ведення бізнесу, які формують основу корпоративної культури та визначають характер управлінських рішень. Одним із ключових пріоритетів підприємницької діяльності є збереження незалежності та свободи у прийнятті рішень, що дозволяє ТОВ «Керхер» діяти відповідно до власних стратегічних цілей, етичних стандартів і довгострокових інтересів. Такий підхід сприяє підвищенню довіри з боку працівників, партнерів і суспільства загалом, а також зміцнює репутацію компанії як надійного та передбачуваного учасника ринку.

Центральне місце в системі корпоративних цінностей ТОВ «Керхер» займають люди, які розглядаються як головний ресурс і рушійна сила розвитку. Управління персоналом на ТОВ «Керхер» базується на принципах рівних можливостей і рівних прав для всіх кандидатів та працівників незалежно від особистих характеристик. Процеси добору та розвитку персоналу орієнтовані на професійні компетенції, відповідальність і потенціал до зростання, що забезпечує формування ефективного та згуртованого трудового колективу. Важливими елементами корпоративної культури є повага, неупереджене ставлення, командний дух, відкритий обмін інформацією та розвинена внутрішня комунікація, які сприяють узгодженості дій і досягненню спільних результатів.

Структура та соціальний склад персоналу наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Структура та соціальний склад персоналу ТОВ «Керхер» за 2023-2025 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / –			
	2023-й рік	2024-й рік	2025-й рік	2024-й рік до 2023-го року.		2025-й рік до 2024-го року	
				абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність персоналу	195	204	210	9	4,62	6	2,94
Чисельність працівників за статтю:							
- Чоловіки	71	73	74	2	2,82	1	1,37
- Жінки	124	131	136	7	5,65	5	3,82
Чисельність працівників за віком:							
- До 30 років	47	52	56	5	10,64	4	7,69
- 30-50 років	118	122	124	4	3,39	2	1,64
- Понад 50 років	30	30	30	0	0,00	0	0,00
Середній вік працівників	38	38	38	0	0,00	0	0,00
Чисельність працівників за освітою:							
- Вища освіта	183	191	197	8	4,37	6	3,14
- Середня спеціальна освіта	49	49	49	0	0,00	0	0,00
- Середня освіта	12	13	13	1	8,33	0	0,00
Чисельність працівників за стажем роботи:							
- До 5 років	74	78	85	4	5,41	7	8,97
- 5-10 років	68	71	70	3	4,41	-1	-1,41
- Понад 10 років	53	55	55	2	3,77	0	0,00

Джерело: розроблено автором на основі [30-32]

За статевою ознакою колектив ТОВ «Керхер» характеризується переважанням жінок, їх чисельність зросла з 124 осіб у 2023 році до 136 осіб у 2025 році, тоді як чоловіків – з 71 до 74 осіб відповідно. Частка жінок у загальній чисельності персоналу становить близько 65%, що пояснюється специфікою діяльності підприємства, зокрема значною часткою адміністративних, офісних та комерційних посад. Аналіз вікової структури персоналу свідчить про домінування працівників середньої вікової групи від 30 до 50 років, чисельність яких зросла з 118 осіб у 2023 році до 124 осіб у 2025 році. Чисельність працівників віком до 30 років збільшилася з 47 до 56 осіб, що свідчить про залучення молодих фахівців та оновлення колективу. Середній вік працівників не змінився і становив 38 років, що характеризує колектив як зрілий та досвідчений.

За рівнем освіти переважну більшість працівників ТОВ «Керхер» складають особи з вищою освітою, а їх чисельність зросла з 183 осіб у 2023 році до 197 осіб у 2025 році, що відповідає приросту на 7,65%. Чисельність працівників із середньою спеціальною освітою залишалася незмінною на рівні 49 осіб, а із середньою освітою – на рівні 12-13 осіб. Висока частка працівників з вищою освітою (близько 94%) відповідає вимогам до кваліфікації менеджерів з продажу, сервісних інженерів та адміністративного персоналу компанії. Розподіл персоналу за стажем роботи свідчить про збалансовану структуру трудового колективу. Найчисельнішою є група працівників зі стажем до 5 років, яка зросла з 74 осіб у 2023 році до 85 осіб у 2025 році, що відображає активне залучення нових працівників. Чисельність працівників зі стажем 5-10 років збільшилася з 68 до 71 особи у 2024 році, однак у 2025 році дещо скоротилася до 70 осіб. Кількість працівників із стажем понад 10 років зросла з 53 до 55 осіб, що свідчить про збереження досвідченого кадрового ядра підприємства.

Загалом структура персоналу ТОВ «Керхер» характеризується високим освітнім рівнем, збалансованим віковим складом та поступовим омолодженням колективу, що створює сприятливі умови для забезпечення ефективної діяльності та розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Аналіз показників руху персоналу ТОВ «Керхер» дає змогу оцінити динаміку чисельності працівників, інтенсивність кадрових процесів та рівень стабільності трудового колективу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники руху персоналу ТОВ «Керхер» за 2023-2025 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / –			
	2023-й рік	2024-й рік	2025-й рік	2024-й рік до 2023-го року.		2025-й рік до 2024-го року	
				абсол.	відн.,%	абсол.	відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8
Чисельність персоналу на початок року, осіб	178	212	196	34	19,10	-16	-7,55
Чисельність персоналу на кінець року, осіб	212	196	224	-16	-7,55	28	14,29
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	195	204	210	9	4,62	6	2,94
Прийнято працівників, осіб	44	4	30	-40	-90,91	26	650,00
Вибуло працівників, осіб	10	20	2	10	100,00	-18	-90,00
з них:							
– за власним бажанням	9	15	0	6	66,67	-15	-100,00
Загальний коефіцієнт обороту	0,28	0,12	0,15	-0,16	-57,52	0,03	29,52
Коефіцієнт обороту по прийому	0,23	0,02	0,14	-0,21	-91,31	0,12	628,57
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,05	0,10	0,01	0,05	91,18	-0,09	-90,29
Коефіцієнт плинності персоналу, %	5,13	9,80	0,95	4,68	91,18	-8,85	-90,29
Коефіцієнт сталості	0,72	0,88	0,85	0,16	22,03	-0,03	-3,94

Джерело: розроблено автором на основі [30-32]

Середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Керхер» мала помірну позитивну динаміку і збільшилася з 195 осіб у 2023 році до 210 осіб у 2025 році. Абсолютне зростання становило 15 осіб, або 7,69%, що свідчить про поступове нарощування трудових ресурсів відповідно до потреб господарської діяльності та про відсутність різких кадрових коливань. Разом з тим, показники прийому та вибуття персоналу характеризуються суттєвими коливаннями. У 2023 році було прийнято 44 працівники, у 2024 році цей показник різко скоротився до 4 осіб, а у 2025 році знову зріс до 30 осіб. Значне зростання прийому у 2023 році зумовлене потребою у швидкому укомплектуванні вакансій, запуском нових напрямів

діяльності та заміщенням вибулих працівників. Суттєве зменшення обсягів найму у 2024 році свідчить про досягнення відносної збалансованості кадрової структури, тоді як відновлення активного набору у 2025 році пов'язане із розширенням діяльності підприємства та зростанням потреби в персоналі. Кількість вибулих працівників зменшилася з 10 осіб у 2023 році до 2 осіб у 2025 році, тобто на 8 осіб, що є результатом покращення умов праці, підвищення рівня оплати, удосконалення системи мотивації та адаптації нових працівників, а також стабілізації внутрішнього соціально-психологічного клімату в колективі.

Загальний коефіцієнт обороту персоналу на ТОВ «Керхер» знизився з 0,28 у 2023 році до 0,12 у 2024 році, однак у 2025 році дещо зріс до 0,15, що пов'язано з активізацією процесів найму. Коефіцієнт обороту по прийому зменшився з 0,23 у 2023 році до 0,02 у 2024 році, а у 2025 році відновився до 0,14, що відображає хвилеподібний характер кадрового поповнення. Коефіцієнт обороту по звільненню скоротився з 0,05 у 2023 році до 0,01 у 2025 році, що свідчить про стійке зменшення масштабів вибуття персоналу та зниження потреби в постійному оновленні штату. Плинність персоналу знизилась з 5,13% у 2023 році до 0,95% у 2025 році, що є важливим індикатором підвищення стабільності трудового колективу та зумовлено ефективнішими заходами з утримання персоналу, покращенням системи адаптації, професійного розвитку та внутрішньої комунікації. Коефіцієнт сталості персоналу зріс з 0,72 у 2023 році до 0,88 у 2024 році, однак у 2025 році незначно знизився до 0,85, що загалом свідчить про зміцнення кадрового ядра ТОВ «Керхер» та ефективність управлінських рішень у сфері персоналу.

Загалом показники руху персоналу ТОВ «Керхер» відображають тенденцію до стабілізації кадрового складу, суттєвого зниження плинності та формування більш стійкого трудового колективу, що створює сприятливі передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

Значна увага в ТОВ «Керхер» приділяється програмам підтримки добробуту працівників, що реалізуються в межах концепції Wellbeing. Ця програма має комплексний характер і охоплює фізичне, ментальне та фінансове благополуччя персоналу, а також соціальну залученість. Для підтримки фізичного здоров'я

працівників в офісному просторі на регулярній основі проводяться заняття йогою, облаштовано міні спортзал, створено можливості для гри в настільний теніс, а також запроваджено часткову компенсацію витрат на абонементи до спортивних клубів Спортлайф. Підтримка ментального здоров'я реалізується шляхом включення до програми добровільного медичного страхування додаткової опції психотерапії на вимогу, що сприяє зниженню рівня стресу та підвищенню психологічної стійкості працівників. Важливою складовою програми є також залучення персоналу до волонтерських проєктів на добровільних засадах, що формує соціальну відповідальність і підсилює корпоративну згуртованість. Невід'ємною частиною корпоративної політики ТОВ «Керхер» є принцип абсолютної нетерпимості до хабарництва та корупції. Ця політика поширюється на всіх працівників і партнерів та спрямована на забезпечення прозорості, законності й етичності ділових відносин.

Процес добору нових працівників на ТОВ «Керхер» ґрунтується на принципах рівних можливостей і рівних прав для всіх кандидатів, що є важливою складовою корпоративної культури та системи управління персоналом. Відбір здійснюється з урахуванням професійних компетенцій, досвіду, рівня кваліфікації та потенціалу до розвитку, без дискримінації за будь-якими ознаками, що не пов'язані з виконанням трудових обов'язків. Такий підхід забезпечує об'єктивність кадрових рішень і сприяє формуванню ефективного, різноманітного та мотивованого трудового колективу. Добір персоналу на ТОВ «Керхер» має системний характер і включає послідовні етапи аналізу потреб у кадрах, формування вимог до вакансій, пошук і оцінювання кандидатів. Особлива увага приділяється відповідності професійних і особистісних характеристик претендентів корпоративним цінностям ТОВ «Керхер», таким як відповідальність, повага, відкритість до співпраці та командний дух. Процедури добору спрямовані на забезпечення прозорості та неупередженості оцінювання, що підвищує довіру кандидатів до роботодавця та зміцнює репутацію компанії на ринку праці.

У процесі адаптації нового персоналу на ТОВ «Керхер» важливе місце займають бізнес-процеси, спрямовані на підтримку та розвиток ефективності

працівників, що реалізуються через впровадження програм Performance&Goals та Succession&Development (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Програми розвитку працівників на ТОВ «Керхер»

Програма	Мета впровадження	Основний зміст	Ключові результати та ефекти
Performance&Goals	Узгодження індивідуальних і командних результатів з бізнес-цілями компанії	Постановка чітких цілей, моніторинг виконання, регулярне оцінювання результативності праці	Підвищення відповідальності та мотивації працівників, зростання залученості персоналу, формування об'єктивної основи для прийняття рішень щодо винагороди та розвитку
Succession&Development	Формування кадрового резерву та забезпечення наступництва на ключових посадах	Виявлення перспективних працівників, оцінювання потенціалу, планування індивідуальних траєкторій розвитку	Розвиток професійних і управлінських компетенцій, зниження ризику втрати цінних кадрів, підвищення довіри персоналу до компанії

Джерело: розроблено автором на основі [29]

Ці програми є інструментами стратегічного управління людськими ресурсами та орієнтовані на узгодження індивідуальних результатів діяльності працівників із загальними бізнес-цілями ТОВ «Керхер». Їх застосування забезпечує системний підхід до оцінювання результативності праці та створює умови для цілеспрямованого розвитку ключових компетенцій персоналу.

Програма Performance&Goals спрямована на формування чіткої системи постановки, моніторингу та досягнення індивідуальних і командних цілей. Вона дозволяє кожному працівнику усвідомлювати власний внесок у реалізацію стратегічних завдань ТОВ «Керхер» та відстежувати динаміку досягнення визначених показників. Регулярний аналіз результатів діяльності сприяє підвищенню відповідальності, мотивації та залученості персоналу, а також забезпечує об'єктивну основу для управлінських рішень у сфері винагороди та розвитку.

Програма Succession&Development орієнтована на довгостроковий розвиток кадрового потенціалу та формування системи наступництва. Її реалізація передбачає виявлення перспективних працівників, оцінювання їхнього потенціалу та планування індивідуальних траєкторій професійного зростання. Це сприяє розвитку управлінських і професійних компетенцій, підготовці персоналу до виконання складніших функцій і зайняття ключових посад у майбутньому. Прозорість кар'єрних можливостей, що забезпечується цією програмою, позитивно впливає на рівень довіри працівників до ТОВ «Керхер» та знижує ризики втрати цінних кадрів.

У сукупності програми Performance&Goals та Succession&Development формують інтегровану систему розвитку персоналу ТОВ «Керхер», яка поєднує оцінювання результативності з плануванням кар'єрного зростання. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності використання людських ресурсів, зміцненню організаційної стабільності та створенню умов для сталого розвитку ТОВ «Керхер» в довгостроковій перспективі.

Система навчання та розвитку персоналу ТОВ «Керхер» є важливою складовою управління людськими ресурсами та спрямована на підвищення професійної компетентності, адаптивності та мотивації працівників. ТОВ «Керхер» послідовно інвестує в розвиток знань і навичок персоналу, розглядаючи навчання як стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку. Реалізація навчальних програм здійснюється з урахуванням актуальних потреб бізнесу, індивідуальних завдань працівників і перспектив їхнього кар'єрного зростання. Особливе місце у системі адаптації нових працівників на ТОВ «Керхер» займають тренінги, спрямовані на розвиток управлінських і особистісних компетенцій. Програма Leadership Development орієнтована на формування лідерських якостей, розвиток навичок ефективного управління командами, прийняття обґрунтованих рішень і відповідальності за результати діяльності. Тренінг Resilience for Business сприяє підвищенню стійкості працівників до професійних викликів, розвитку здатності адаптуватися до змін, ефективно працювати в умовах невизначеності та зберігати продуктивність у

стресових ситуаціях. Такі програми є особливо актуальними в умовах динамічного зовнішнього середовища та трансформаційних процесів у бізнесі.

Важливою складовою навчання персоналу ТОВ «Керхер» є вивчення англійської мови, що розширює професійні можливості працівників і сприяє ефективній комунікації з міжнародними партнерами та колегами. Підвищення рівня володіння іноземною мовою дозволяє персоналу інтегруватися у глобальні корпоративні процеси, опановувати міжнародні стандарти та використовувати сучасні інформаційні ресурси. Значна увага приділяється також спеціалізованим тренінгам з продуктів Kärcher, які забезпечують глибоке розуміння технічних характеристик, функціональних можливостей і сфер застосування продукції компанії, що підвищує якість консультування клієнтів, рівень сервісного обслуговування та ефективність комерційної діяльності.

Загалом система навчання та розвитку персоналу ТОВ «Керхер» сприяє формуванню висококваліфікованого та мотивованого колективу, здатного ефективно реалізовувати стратегічні завдання компанії. Постійне оновлення знань і розвиток компетенцій працівників створюють передумови для підвищення продуктивності праці, інноваційності та організаційної стійкості ТОВ «Керхер» в довгостроковій перспективі.

Таким чином, аналіз чинної системи адаптації нових працівників на ТОВ «Керхер» свідчить про її системність і відповідність сучасним підходам до управління персоналом. Процеси адаптації базуються на принципах рівних можливостей, прозорості та орієнтації на розвиток компетенцій. Інтеграція нових працівників підтримується через навчальні програми, тренінги та розвиток ключових професійних навичок. Важливу роль у процесі адаптації на ТОВ «Керхер» відіграє корпоративна культура, орієнтована на повагу, командну взаємодію та відкриту комунікацію.

2.3 Оцінювання ефективності менторства та наставництва у процесі адаптації персоналу ТОВ «Керхер»

Система менторства та наставництва у процесі адаптації персоналу на ТОВ «Керхер» є важливим елементом управління людськими ресурсами та відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного залучення нових працівників у професійне та корпоративне середовище компанії. В умовах складної організаційної структури, широкого асортименту продукції та високих стандартів якості особистісна підтримка з боку досвідчених колег набуває особливого значення. Менторство і наставництво на ТОВ «Керхер» спрямовані на зниження рівня невизначеності для нових працівників, прискорення процесу набуття практичних навичок і формування стійкої професійної мотивації.

Наставництво на ТОВ «Керхер», як правило, реалізується через закріплення за новим працівником досвідченого фахівця відповідного підрозділу, який добре обізнаний зі специфікою функціональних обов'язків, внутрішніми процедурами та корпоративними стандартами. Наприклад, у відділі продажу новоприйнятий менеджер з продажу на початковому етапі роботи працює у тісній взаємодії з наставником, який демонструє алгоритми роботи з клієнтами, пояснює особливості продуктового портфеля Kärcher, правила формування комерційних пропозицій і ведення переговорів. У процесі спільної роботи наставник не лише передає професійні знання, а й ділиться практичним досвідом вирішення нестандартних ситуацій, що виникають у взаємодії з клієнтами.

У сервісних підрозділах наставництво має переважно прикладний характер і орієнтоване на формування технічних компетенцій. Наприклад, новий сервісний інженер проходить адаптацію під керівництвом досвідченого спеціаліста, який навчає його правилам діагностики обладнання, дотриманню стандартів безпеки, порядку виконання ремонтних робіт і взаємодії з клієнтами під час сервісного обслуговування. Такий формат наставництва дозволяє мінімізувати помилки на

початковому етапі роботи та забезпечує дотримання єдиних стандартів якості послуг.

Менторство на ТОВ «Керхер» має більш стратегічну спрямованість і застосовується насамперед для працівників, які мають потенціал до професійного або управлінського зростання. Ментор, на відміну від наставника, не обмежується передачею операційних знань, а допомагає працівнику усвідомити власні сильні сторони, визначити напрями розвитку та побудувати індивідуальну траєкторію кар'єрного зростання. Наприклад, молодий спеціаліст, який демонструє високі результати в роботі, може бути залучений до менторської програми з боку керівника. У межах регулярних зустрічей обговорюються професійні цілі, результати роботи, труднощі в управлінні часом або комунікації, а також можливості участі в навчальних тренінгах Leadership Development чи програмі Succession&Development.

Важливою особливістю системи менторства та наставництва на ТОВ «Керхер» є її інтеграція з іншими елементами адаптаційного процесу. Підтримка наставника доповнюється продуктовими тренінгами, внутрішнім навчанням і системою Performance&Goals, що дозволяє новому працівнику бачити чіткий зв'язок між щоденною діяльністю, очікуваними результатами та перспективами розвитку. Наприклад, під час адаптаційного періоду наставник допомагає працівнику коректно сформулювати індивідуальні цілі, узгоджені з цілями підрозділу, та пояснює критерії оцінювання результативності.

Соціально-психологічний аспект менторства на ТОВ «Керхер» також має вагоме значення. Наставник часто виступає першою контактною особою, до якої новий працівник може звернутися з організаційними або побутовими питаннями, що сприяє швидшому включенню в команду. Наприклад, на початковому етапі роботи наставник знайомить нового працівника з колективом, неформальними правилами взаємодії, внутрішніми каналами комунікації та корпоративними заходами, що знижує рівень стресу та сприяє формуванню відчуття приналежності до ТОВ «Керхер».

Система менторства та наставництва у ТОВ «Керхер» базується на принципах добровільності, взаємної відповідальності та відкритої комунікації. Наставники та ментори, як правило, є авторитетними працівниками з високим рівнем професійної репутації, що підсилює довіру до процесу адаптації. Для ТОВ «Керхер» така система є інструментом збереження та передачі внутрішніх знань, підтримки корпоративних цінностей і зниження ризиків плинності персоналу.

Оцінювання ефективності менторства та наставництва у процесі адаптації персоналу ТОВ «Керхер» доцільно розглядати в контексті впливу цих інструментів на професійне становлення нових працівників, стабільність кадрового складу та результати господарської діяльності підприємства. Система менторства і наставництва на ТОВ «Керхер» є складовою цілісної моделі управління персоналом і спрямована на скорочення періоду адаптації, зниження ризиків професійних помилок та формування стійкої залученості працівників з перших етапів роботи. Її ефективність проявляється не лише у якісних характеристиках, таких як рівень задоволеності працівників або швидкість набуття компетенцій, а й у кількісних економічних показниках.

Одним із ключових критеріїв оцінювання результативності менторства та наставництва є стабілізація кадрових процесів у період адаптації. Завдяки персоналізованій підтримці з боку наставників нові працівники швидше орієнтуються в організаційній структурі, бізнес-процесах і корпоративних вимогах, що знижує рівень професійного стресу та ймовірність передчасного звільнення. Це, у свою чергу, позитивно впливає на коефіцієнти плинності персоналу та сталості трудового колективу, створюючи передумови для накопичення внутрішнього досвіду й знань у межах компанії.

Важливим аспектом оцінювання ефективності менторства та наставництва є їхній вплив на продуктивність праці, яка відображає результативність використання людських ресурсів (рис. 2.2).

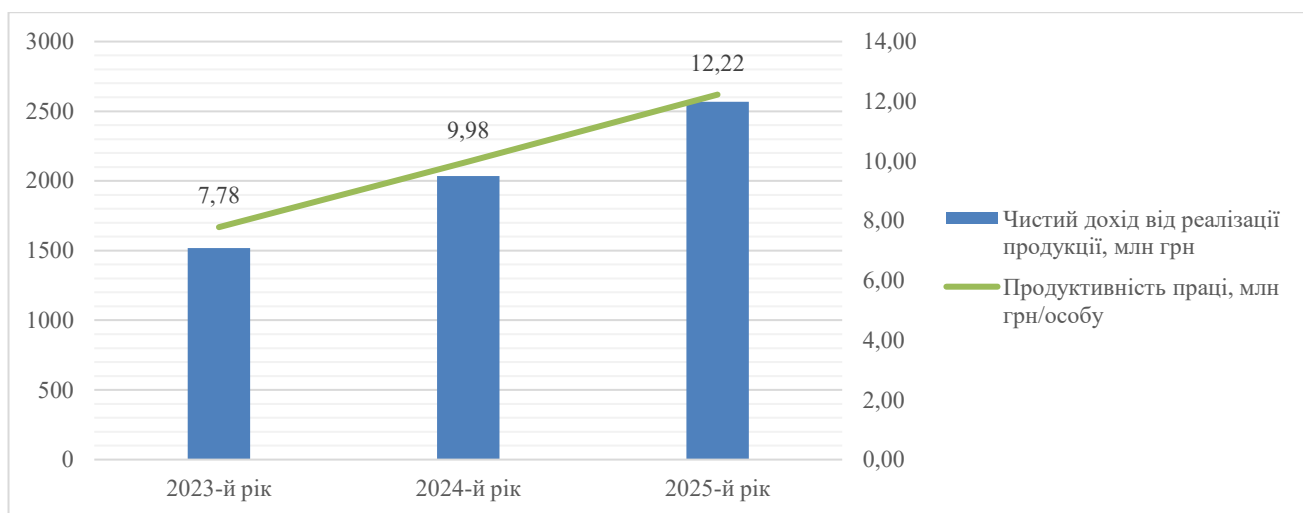


Рисунок 2.2 – Динаміка продуктивності праці персоналу ТОВ «Керхер» за 2023-2025 роки

Джерело: розроблено автором на основі [30-32]

Аналіз динаміки продуктивності праці ТОВ «Керхер» свідчить про її стале зростання упродовж усього аналізованого періоду. У 2023 році продуктивність праці становила 7,78 млн грн на одного працівника за умови чистого доходу від реалізації продукції 1518 млн грн та середньооблікової чисельності персоналу 195 осіб. У 2024 році цей показник зріс до 9,98 млн грн на особу, що супроводжувалося зростанням доходу до 2036 млн грн при середньообліковій чисельності персоналу 204 особи. У 2025 році продуктивність праці досягла 12,22 млн грн на одного працівника за чистого доходу 2567 млн грн і середньооблікової чисельності 210 осіб. Загальне зростання продуктивності праці за аналізований період склало 4,44 млн грн на особу, або 57,07%, що є переконливим свідченням підвищення ефективності використання людських ресурсів. Така динаміка пов'язана, зокрема, з якіснішою адаптацією нових працівників та швидшим досягненням ними необхідного рівня професійної результативності завдяки наставницькій підтримці.

Менторство та наставництво на ТОВ «Керхер» також позитивно впливають на якість виконання посадових обов'язків, що особливо важливо для компанії з високими стандартами сервісу та складним продуктовим портфелем. Передача практичних знань, внутрішніх алгоритмів роботи та неформальних правил професійної поведінки дозволяє новим працівникам уникати типових помилок і

швидше інтегруватися в командну роботу, що сприяє підвищенню узгодженості дій між підрозділами та покращенню загальних результатів діяльності ТОВ «Керхер».

Оцінюючи ефективність менторства і наставництва, слід також враховувати їхній вплив на мотивацію та професійний розвиток персоналу. Наявність підтримки з боку досвідчених колег формує у нових працівників відчуття значущості, впевненості у власних силах і розуміння перспектив кар'єрного зростання. Це підсилює внутрішню мотивацію, сприяє підвищенню залученості та готовності інвестувати власні зусилля в досягнення корпоративних цілей.

Незважаючи на загалом позитивні результати функціонування системи менторства та наставництва на ТОВ «Керхер», детальний аналіз дозволяє виявити низку проблем і недоліків, що знижують ефективність адаптаційного процесу та потребують цілеспрямованого вдосконалення (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Проблеми та недоліки системи менторства і наставництва у процесі адаптації персоналу ТОВ «Керхер»

Проблема	Прояв	Наслідки
Відсутність формалізованих стандартів наставництва	Наставницька діяльність здійснюється без чітко визначених процедур, критеріїв та регламентів	Нерівномірна якість адаптації в різних підрозділах
Недостатня мотивація наставників	Відсутність системного матеріального та нематеріального стимулювання наставницької діяльності	Зниження залученості наставників, формальний підхід до підтримки нових працівників
Обмежене охоплення менторством	Менторська підтримка поширюється лише на окремих працівників з управлінським потенціалом	Частина нових працівників позбавлена індивідуального супроводу на стратегічному рівні
Перевантаження наставників	Наставники суміщають основні посадові обов'язки з функціями підтримки нових працівників без зменшення робочого навантаження	Зниження якості наставництва, ризик емоційного вигорання наставників
Відсутність зворотного зв'язку між учасниками	Не передбачено регулярних структурованих механізмів обміну інформацією між ментором, наставником та менті	Накопичення невирішених труднощів, зниження ефективності взаємодії

Джерело: розроблено автором

Аналіз виявлених проблем свідчить про те, що система менторства та наставництва на ТОВ «Керхер», попри її практичну результативність, функціонує

переважно на неформальній основі та не має достатнього методичного забезпечення. Відсутність чітких стандартів і регламентів наставницької діяльності призводить до того, що якість адаптації нових працівників значною мірою залежить від індивідуальних якостей і мотивації конкретного наставника, а не від системно організованого процесу. Недостатня мотивація наставників є одним із найбільш суттєвих недоліків, оскільки виконання наставницьких функцій вимагає значних часових і емоційних ресурсів, які наразі не компенсуються відповідним чином. Обмежене охоплення менторством зумовлює нерівномірність індивідуальної підтримки персоналу, тоді як перевантаження наставників створює ризики зниження якості супроводу нових працівників. Відсутність регулярного зворотного зв'язку між учасниками процесу унеможливорює своєчасне виявлення проблемних аспектів адаптації та прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо вдосконалення процесу.

Таким чином, система менторства та наставництва у процесі адаптації персоналу ТОВ «Керхер» є ефективним управлінським інструментом, який має як соціально-організаційний, так і економічний ефект. Її вплив простежується у зростанні продуктивності праці, підвищенні якості виконання професійних функцій і зміцненні кадрової стабільності. У сукупності це підтверджує доцільність подальшого розвитку та вдосконалення менторських і наставницьких практик як важливої складової системи управління персоналом і сталого розвитку ТОВ «Керхер».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНТОРСТВА ТА НАСТАВНИЦТВА У ПРОЦЕСІ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «КЕРХЕР»

3.1 Програма заходів з удосконалення адаптації нових працівників ТОВ «Керхер»

Результати аналізу системи менторства та наставництва на ТОВ «Керхер», проведеного у другому розділі, дозволили виявити п'ять ключових проблем, що знижують ефективність адаптаційного процесу. З метою їх усунення розроблено програму заходів, кожен із яких спрямований на вирішення конкретної проблеми та є практично реалізованим в умовах діяльності підприємства. Програма заходів формує цілісну систему вдосконалення менторства і наставництва та охоплює організаційний, мотиваційний, методичний і комунікаційний виміри адаптаційного процесу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Програма заходів з удосконалення системи менторства та наставництва у процесі адаптації персоналу ТОВ «Керхер»

Проблема	Захід	Зміст заходу	Очікуваний результат
1	2	3	4
Відсутність формалізованих стандартів наставництва	Розроблення Положення про наставництво	Створення внутрішнього регламентуючого документа з чіткими процедурами, критеріями відбору наставників, планом адаптації	Стандартизація процесу адаптації, рівномірна якість наставництва в усіх відділах
Недостатня мотивація наставників	Запровадження системи матеріального та нематеріального стимулювання наставників	Введення щомісячної надбавки до заробітної плати наставника, системи нагород «Кращий наставник року», пріоритетного доступу до навчальних програм	Підвищення зацікавленості та залученості наставників, зростання якості підтримки нових працівників

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Обмежене охоплення менторством	Запровадження програми групового менторства «Менторські кола»	Організація регулярних групових зустрічей досвідченого ментора з групою з 3-5 нових працівників для обговорення професійних викликів, цілей та кар'єрних перспектив	Розширення охоплення менторською підтримкою, формування горизонтальних зв'язків у колективі
Перевантаження наставників	Введення посади координатора адаптації та перерозподіл наставницьких функцій	Призначення окремого координатора адаптації, який бере на себе організаційно-адміністративні функції, звільняючи наставника для змістовної підтримки	Зниження навантаження на наставників, підвищення якості змістовної взаємодії з новими працівниками
Відсутність зворотного зв'язку між учасниками	Впровадження цифрової платформи зворотного зв'язку «Адаптаційний трекер»	Розроблення та впровадження внутрішнього цифрового інструменту для регулярної фіксації прогресу адаптації, обміну відгуками між наставником і менті, сигналізації про труднощі	Своєчасне виявлення проблем адаптації, підвищення прозорості та керованості процесу

Джерело: розроблено автором

Відсутність формалізованих стандартів наставницької діяльності є важливим недоліком, що зумовлює всі інші проблеми системи адаптації на ТОВ «Керхер». Без чітко визначених процедур, критеріїв і регламентів якості наставництва цілковито залежить від індивідуальних характеристик конкретного наставника, що унеможлиблює системне управління адаптаційним процесом. З метою усунення цього недоліку пропонується розробити та затвердити внутрішній нормативний документ – Положення про наставництво на ТОВ «Керхер». Воно має включати такі ключові розділи:

- мета та завдання наставництва в контексті корпоративних цінностей;
- критерії відбору та призначення наставників;
- права, обов'язки та відповідальність наставника і менті;
- структура та тривалість адаптаційного періоду в розрізі відділів;
- порядок проведення наставницьких зустрічей;
- критерії оцінювання результатів адаптації.

Документ має бути затверджений керівництвом підприємства та введений в дію відповідним наказом, що надасть йому офіційного статусу та забезпечить обов'язковість виконання. Впровадження Положення про наставництво забезпечить стандартизацію адаптаційного процесу в усіх відділах ТОВ «Керхер», усуне залежність якості наставництва від суб'єктивного фактору та створить методичну основу для реалізації всіх інших запропонованих заходів. Відповідальними за розроблення документів є фахівці відділу кадрів спільно з керівниками інших відділів, а строк впровадження становить два місяці з моменту прийняття рішення.

Недостатня мотивація наставників є однією з найбільш критичних проблем системи адаптації на ТОВ «Керхер», оскільки наставницька діяльність вимагає значних часових, інтелектуальних та емоційних ресурсів, які наразі жодним чином не компенсуються. За відсутності відповідного стимулювання наставники схильні до формального виконання покладених функцій, що суттєво знижує якість підтримки нових працівників. З метою підвищення мотивації наставників пропонується запровадити комплексну систему стимулювання, яка поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти. Матеріальна складова передбачає введення щомісячної грошової надбавки до заробітної плати наставника у розмірі 9% від посадового окладу на весь період здійснення наставницьких функцій. Виплата надбавки має бути обумовлена успішним завершенням адаптації підопічного, що підтверджується оцінкою керівника відділу. Додатково пропонується запровадити одноразову премію за успішне завершення адаптаційного циклу в разі, якщо новий працівник залишається на посаді понад шість місяців. Нематеріальна складова системи стимулювання охоплює кілька взаємодоповнювальних елементів:

- пропонується заснувати щорічну корпоративну відзнаку «Кращий наставник року», переможець якої визначається за результатами оцінювання менті та керівників відділів. Відзнака має публічний характер і включає вручення символічного нагородного знаку на загальних корпоративних зборах, що формує визнання наставницького внеску на рівні всього підприємства;

- наставники отримують пріоритетний доступ до участі в навчальних програмах Leadership Development та Succession&Development, що розглядається як інвестиція в їхній власний кар'єрний розвиток;
- досвід наставницької діяльності офіційно фіксується у внутрішньому кар'єрному профілі працівника та враховується під час прийняття рішень щодо підвищення або включення до кадрового резерву.

Обмежене охоплення менторством є суттєвим недоліком системи адаптації ТОВ «Керхер», оскільки індивідуальна менторська підтримка наразі поширюється лише на окремих працівників з очевидним управлінським потенціалом, залишаючи без стратегічного супроводу значну частину нового персоналу. Разом з тим, розширення індивідуального менторства на всіх нових працівників є ресурсомістким і практично важко реалізованим в умовах поточного навантаження менторів. Для вирішення цієї проблеми пропонується запровадити програму групового менторства під назвою «Менторські кола». Її концепція базується на організації регулярних структурованих зустрічей одного досвідченого ментора з невеликою групою нових працівників чисельністю до п'яти осіб. Такий формат дозволяє одночасно охопити більшу кількість працівників менторською підтримкою без пропорційного збільшення навантаження на менторів. Зустрічі в межах «Менторських кіл» проводяться двічі на місяць тривалістю 90 хвилин у форматі відкритого діалогу. Структура кожної зустрічі включає три блоки:

- обговорення поточних професійних викликів і труднощів учасників;
- обмін досвідом щодо вирішення конкретних робочих ситуацій;
- визначення індивідуальних цілей на наступний період та способів їх досягнення.

Ментор у цьому форматі виступає не лише носієм знань, а й фасилітатором групової рефлексії, що стимулює учасників до взаємного навчання та обміну досвідом. Додатковою перевагою програми «Менторські кола» є формування горизонтальних зв'язків між новими працівниками різних відділів, що прискорює їхню соціальну інтеграцію та сприяє розвитку командного духу. Учасники групи отримують не лише підтримку ментора, а й відчуття спільності досвіду, що знижує

рівень адаптаційного стресу. Програма може бути реалізована без значних додаткових витрат, оскільки потребує лише організаційного ресурсу відділу кадрів та часу ментора, який розподіляється між кількома учасниками одночасно.

Перевантаження наставників є системною проблемою, що виникає внаслідок суміщення основних посадових обов'язків із функціями підтримки нових працівників без відповідного зменшення робочого навантаження. В умовах інтенсивної операційної діяльності ТОВ «Керхер» наставники об'єктивно не мають достатнього ресурсу для повноцінного виконання обох ролей одночасно, що негативно позначається як на якості наставництва, так і на продуктивності власної роботи. З метою вирішення цієї проблеми пропонується ввести окрему функціональну роль – координатора адаптації – у межах існуючого відділу кадрів ТОВ «Керхер». Координатор адаптації бере на себе всі організаційно-адміністративні аспекти процесу, що включають підготовку робочого місця нового працівника, оформлення документації, організацію вступного інструктажу, складання розкладу навчальних заходів, контроль виконання плану адаптації та збір зворотного зв'язку від учасників. Таким чином, наставник звільняється від адміністративних функцій і може зосередитися виключно на професійній підтримці нового працівника.

Функціональний розподіл між координатором адаптації та наставником може бути представлений таким чином (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Розподіл функцій між координатором адаптації та наставником на ТОВ «Керхер»

Функція	Координатор адаптації	Наставник
Підготовка документації та робочого місця	+	–
Проведення вступного інструктажу	+	–
Організація навчальних заходів	+	–
Передача професійних знань і навичок	–	+
Знайомство з колективом і корпоративною культурою	+	+
Контроль виконання плану адаптації	+	+
Змістовна підтримка у вирішенні робочих завдань	–	+
Збір зворотного зв'язку та звітування	+	–

Джерело: розроблено автором

Введення посади координатора адаптації не потребує залучення нового штатного працівника і може бути реалізоване шляхом перерозподілу функцій у межах існуючого відділу кадрів або включення відповідних обов'язків до посадової інструкції одного з фахівців з персоналу. Такий підхід є економічно доцільним і забезпечує системний контроль за процесом адаптації на рівні всього підприємства.

Відсутність структурованих механізмів зворотного зв'язку між учасниками наставницького процесу унеможлиблює своєчасне виявлення труднощів адаптації та прийняття оперативних управлінських рішень. Наразі інформація про перебіг адаптації надходить до відділу кадрів ТОВ «Керхер» переважно у неформальний спосіб або за результатами завершення випробувального терміну, що є запізнілою реакцією на можливі проблеми. З метою вирішення цієї проблеми пропонується впровадити внутрішній цифровий інструмент – «Адаптаційний трекер» – на базі існуючих корпоративних інформаційних систем або у форматі окремого веб-застосунку з доступом через корпоративний портал. Платформа функціонує як персональний цифровий щоденник адаптації, доступний одночасно менті, наставнику та координатору адаптації. Функціональні можливості «Адаптаційного трекера» охоплюють кілька ключових модулів:

- «Прогрес адаптації» – дозволяє фіксувати виконання завдань адаптаційного плану в режимі реального часу з відображенням відсотка завершеності по кожному напрямку;
- «Зворотний зв'язок» – забезпечує регулярний обмін короткими структурованими відгуками між менті та наставником із заданою частотою раз на тиждень;
- «Сигнали тривоги» – автоматично повідомляє координатора адаптації у разі, якщо менті не виконує завдання плану або фіксує низький рівень задоволеності підтримкою;
- «Аналітика» – формує зведені звіти для відділу кадрів щодо стану адаптації всіх нових працівників у розрізі підрозділів і наставників.

Впровадження «Адаптаційного трекера» забезпечить прозорість і керованість адаптаційного процесу, дозволить своєчасно реагувати на труднощі

нових працівників та накопичувати аналітичні дані для вдосконалення адаптаційних програм у майбутньому. Реалізація заходу може здійснюватися поетапно: на першому етапі – у форматі структурованих електронних форм на базі наявних корпоративних інструментів, на другому – у вигляді повноцінного цифрового застосунку.

Таким чином, розроблена програма заходів з удосконалення системи менторства та наставництва на ТОВ «Керхер» є комплексною та системною відповіддю на виявлені проблеми адаптаційного процесу. Кожен із п'яти заходів вирішує конкретну проблему і є складовою цілісної системи вдосконалення, де заходи взаємно доповнюють і підсилюють один одного. Реалізація програми потребує скоординованих зусиль відділу кадрів, керівників відділів та топ-менеджменту ТОВ «Керхер» і розрахована на поетапне впровадження впродовж дванадцяти місяців.

3.2 Оцінювання ефективності запропонованих заходів з удосконалення адаптації нових працівників ТОВ «Керхер»

Оцінювання ефективності запропонованих заходів є невід'ємною складовою програми вдосконалення системи менторства та наставництва, оскільки дозволяє обґрунтувати доцільність їх впровадження та визначити очікуваний економічний і соціально-організаційний ефект для ТОВ «Керхер». Комплексне оцінювання здійснюється за кількома напрямками, зокрема аналізом витрат на реалізацію заходів, розрахунком економічного ефекту від зниження плинності персоналу та скорочення витрат на добір і введення в посаду нових працівників, а також оцінюванням прогнозованої динаміки ключових показників ефективності адаптації (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Витрати на реалізацію програми заходів з удосконалення системи менторства та наставництва на ТОВ «Керхер»

Захід	Вид витрат	Сума витрат на рік, тис. грн
Розроблення Положення про наставництво та наставницького паспорта	Витрати робочого часу HR-фахівців (розроблення документів – 40 год × 350 грн/год)	14
Система стимулювання наставників	Щомісячна надбавка 9% від окладу (середній оклад 25 000 грн × 9% × 12 міс. × 8 наставників)	216
	Премія за успішне завершення адаптації (5 000 грн × 8 наставників)	40
	Корпоративна відзнака «Кращий наставник року»	5
Програма «Менторські кола»	Організаційні витрати (матеріали, приміщення)	12
Координатор адаптації	Доплата до посадового окладу HR-фахівця за розширення функцій (3 000 грн × 12 міс.)	36
«Адаптаційний трекер»	Розроблення або адаптація цифрового інструменту	45
	Технічна підтримка та оновлення (щорічно)	15
Разом		383

Джерело: розроблено автором

Загальний обсяг річних витрат на реалізацію програми заходів становить 383 тис. грн. Найбільшу частку в структурі витрат займає система стимулювання наставників – 261,0 тис. грн, або 68,1% від загального обсягу, що є виправданим, оскільки саме мотивація наставників є визначальним чинником якості всього адаптаційного процесу.

Для оцінювання економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів необхідно розрахувати витрати, які несе ТОВ «Керхер» у зв'язку з плинністю персоналу та неефективною адаптацією нових працівників. Сукупні витрати на заміщення одного працівника включають витрати на підбір (розміщення вакансій, час рекрутера), введення в посаду, навчання та зниження продуктивності в період адаптації. Розрахунок витрат на заміщення одного працівника на ТОВ «Керхер» наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок витрат на заміщення одного працівника на ТОВ «Керхер»

Стаття витрат	Розрахунок	Сума, тис. грн
Витрати на добір (реклама вакансії, робота рекрутера)	8 год $\times$ 350 грн/год $\times$ 4 тижні	11,2
Витрати на оформлення та вступний інструктаж	16 год $\times$ 300 грн/год	4,8
Витрати на навчання та наставництво	80 год $\times$ 350 грн/год (час наставника)	28
Втрати продуктивності нового працівника в перші 3 місяці (50% від середньомісячної продуктивності $\times$ 3)	(12,22 млн грн / 210 осіб / 12 міс.) $\times$ 50% $\times$ 3 міс.	72,7
Разом		116,7

Джерело: розроблено автором

Витрати на заміщення одного працівника на ТОВ «Керхер» становлять орієнтовно 116,7 тис. грн. У 2025 році кількість вибулих працівників становила 2 особи, однак у 2024 році цей показник дорівнював 20 особам. Враховуючи динаміку та обсяг найму у 30 осіб у 2025 році, а також те, що частина нових працівників може звільнитися в перші шість місяців роботи, розрахуємо потенційний економічний ефект від підвищення ефективності адаптації. За базовим сценарієм без впровадження заходів прогнозується, що 15% від 30 нових працівників (тобто 5 осіб) можуть звільнитися протягом першого року роботи, що генерує витрати на рівні:

$$\text{Витрати без заходів} = 5 \text{ осіб} \times 116,7 \text{ тис. грн} = 583,5 \text{ тис. грн} \quad (3.1)$$

За оптимістичним сценарієм після впровадження запропонованих заходів прогнозується зниження ранньої плинності нових працівників до 5%, тобто не більше 2 осіб із 30 нових найманих:

$$\text{Витрати з заходами} = 2 \text{ особи} \times 116,7 \text{ тис. грн} = 233,4 \text{ тис. грн} \quad (3.2)$$

Економія від зниження плинності нових працівників становитиме:

$$\text{Економія} = 583,5 - 233,4 = 350,1 \text{ тис. грн} \quad (3.3)$$

Розрахунок показника повернення інвестицій (ROI, коефіцієнт окупності) від реалізації програми заходів здійснюється за формулою:

$$\text{ROI} = (\text{Економічний ефект} - \text{Витрати на заходи}) / \text{Витрати на заходи} \times 100\% = (350,1 - 383) / 383 \times 100\% = -8,6\% \quad (3.4)$$

Від'ємне значення ROI у першому році пояснюється одноразовими витратами на розроблення документів і цифрового інструменту. Починаючи з другого року реалізації програми, одноразові витрати (59 тис. грн) відсутні, а річні операційні витрати становитимуть 324 тис. грн, що забезпечує позитивний ROI:

$$\text{ROI (2-й рік)} = (350,1 - 324) / 324 \times 100\% = 8,1\% \quad (3.5)$$

Зведений розрахунок економічного ефекту від реалізації програми заходів наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Оцінювання економічного ефекту від реалізації програми заходів на ТОВ «Керхер»

Показник	1-й рік	2-й рік
Витрати на реалізацію заходів, тис. грн	383	324
Прогнозована кількість передчасних звільнень без заходів, осіб	5	5
Прогнозована кількість передчасних звільнень із заходами, осіб	2	1
Витрати на заміщення без заходів, тис. грн	583,5	583,5
Витрати на заміщення із заходами, тис. грн	233,4	116,7
Економія від зниження плинності, тис. грн	350,1	466,8
Чистий економічний ефект, тис. грн	-32,9	142,8
ROI, %	-8,6	44,1

Джерело: розроблено автором

Окрім прямого економічного ефекту від зниження плинності персоналу, реалізація запропонованих заходів забезпечує низку соціально-організаційних ефектів, які важко виміряти кількісно, але є не менш значущими для розвитку ТОВ «Керхер» (табл. 3.6). Аналіз прогнозованих показників свідчить про значний потенціал підвищення ефективності системи адаптації ТОВ «Керхер» після реалізації запропонованих заходів.

Таблиця 3.6 – Прогнозовані показники ефективності системи менторства та наставництва після реалізації заходів на ТОВ «Керхер»

Показник	Поточне значення	Прогнозоване значення (через 1 рік)	Метод вимірювання
Коефіцієнт плинності нових працівників у перші 6 місяців, %	15	5	Кадровий аналіз
Середня тривалість адаптаційного періоду, місяців	4,5	3	Спостереження
Рівень задоволеності новими працівниками процесом адаптації (за 10-бальною шкалою)	6,2	8,5	Анкетування
Частка нових працівників, охоплених менторською підтримкою, %	30	80	Кадровий аналіз
Рівень залученості наставників (частка наставників, які оцінюють свою роль як значущу), %	45	85	Анкетування наставників
Продуктивність праці нових працівників після завершення адаптації (% від рівня досвідчених працівників)	65	85	Аналіз результатів діяльності

Джерело: розроблено автором

Зниження коефіцієнта плинності нових працівників у перші шість місяців з 15% до 5% безпосередньо відображає скорочення витрат на заміщення персоналу. Скорочення середньої тривалості адаптаційного періоду з 4,5 до 3 місяців означає, що нові працівники швидше досягають необхідного рівня продуктивності, що позитивно впливає на загальні результати діяльності підприємства. Зростання рівня задоволеності процесом адаптації з 6,2 до 8,5 балів свідчить про підвищення якості суб'єктивного сприйняття адаптаційного досвіду, що є важливим чинником довгострокової лояльності персоналу. Розширення охоплення менторською підтримкою з 30% до 80% нових працівників є одним із найбільш значущих якісних результатів програми, оскільки забезпечує системний характер індивідуального супроводу замість вибіркового. Зростання залученості наставників з 45% до 85% свідчить про ефективність системи стимулювання та підвищення престижності наставницької ролі в корпоративній культурі ТОВ «Керхер». Підвищення продуктивності нових працівників після завершення адаптації з 65% до 85% від рівня досвідчених колег означає суттєве скорочення втрат від зниженої ефективності в перехідний період.

Таким чином, оцінювання ефективності запропонованих заходів з удосконалення системи менторства та наставництва на ТОВ «Керхер» свідчить про їх економічну обґрунтованість та організаційну доцільність. Попри від'ємний ROI у першому році реалізації, що зумовлено одноразовими інвестиційними витратами, вже з другого року програма забезпечує чистий позитивний економічний ефект у розмірі 142,8 тис. грн та ROI на рівні 44,1%. Соціально-організаційні ефекти програми, що проявляються у підвищенні якості адаптації, зростанні задоволеності персоналу та розширенні охоплення менторською підтримкою, формують довгострокові конкурентні переваги ТОВ «Керхер» у сфері управління людськими ресурсами.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

1. Дослідження сутності та значення менторства і наставництва дозволило зробити висновок про їх ключову роль у процесі адаптації персоналу. Обидва явища ґрунтуються на взаємодії між працівниками з різним рівнем досвіду та спрямовані на підтримку професійного становлення. Менторство характеризується орієнтацією на довгострокове зростання особистісного й професійного потенціалу, тоді як наставництво має більш формалізований характер і тісніше пов'язане з організаційними завданнями первинної адаптації. Їх поєднання створює умови для поступового засвоєння професійних ролей і зниження ризиків дезадаптації.

2. Сучасні моделі менторства та наставництва є важливим елементом управління адаптацією працівників. Їх різноманіття відображає потребу в індивідуалізації процесів професійної підтримки. Індивідуальні моделі забезпечують глибоку персоналізовану взаємодію між учасниками. Групові та взаємні форми сприяють колективному навчанню та розвитку комунікацій. Онлайн-моделі підвищують гнучкість і доступність наставницької підтримки. Реверсні формати дозволяють ефективно використовувати потенціал працівників різних поколінь. Вибір конкретної моделі залежить від організаційних ресурсів і завдань адаптації, а поєднання кількох моделей створює синергійний ефект у роботі з персоналом.

3. Різноманіття методів оцінювання ефективності менторства і наставництва дозволило врахувати як професійні, так і соціально-психологічні аспекти адаптаційного процесу. Кількісні методи забезпечують вимірюваність результатів, а якісні – дають змогу глибше зрозуміти характер взаємодії між учасниками. Поєднання самооцінки та експертної оцінки підвищує об'єктивність аналізу. Спостереження і інтерв'ю дозволяють виявити приховані проблеми адаптації. Аналіз результатів діяльності демонструє практичну ефективність менторських і наставницьких програм. Кадровий аналіз відображає довгострокові організаційні

наслідки. Порівняльний аналіз створює умови для встановлення причинно-наслідкових зв'язків. Системне використання методів оцінювання сприяє підвищенню якості управління персоналом.

4. У результаті проведеного аналізу встановлено, що ТОВ «Керхер» є економічно активним підприємством, яке здійснює свою діяльність у межах чітко визначеної організаційної структури. Лінійно-функціональна модель управління забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами та сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції свідчить про розширення масштабів господарської діяльності та зростання попиту на продукцію компанії, однак значне зростання собівартості реалізованої продукції знижує темпи приросту прибутковості. Загалом ТОВ «Керхер» має позитивні передумови для подальшого розвитку, однак потребує вдосконалення фінансової політики та збалансування джерел фінансування.

5. Система адаптації нових працівників ТОВ «Керхер» має багаторівневий характер і орієнтована на довгострокову інтеграцію персоналу. Вона поєднує організаційні, професійні та соціально-психологічні елементи, що забезпечує комплексний підхід до залучення працівників у робоче середовище. Значну роль у процесі адаптації відіграє навчання, зокрема тренінги з продуктів компанії, розвиток лідерських і комунікаційних компетенцій та вивчення іноземної мови. Такий підхід дозволяє новим працівникам швидше досягати необхідного рівня професійної ефективності.

6. Система менторства та наставництва на ТОВ «Керхер» є ефективним механізмом інтеграції нових працівників у професійне та корпоративне середовище. Вона забезпечує цілеспрямовану передачу знань, досвіду й корпоративних норм від досвідчених працівників до новачків. Поєднання операційного наставництва з розвитковим менторством дозволяє враховувати як поточні потреби адаптації, так і довгострокові цілі професійного зростання. Такий підхід сприяє швидшому досягненню працівниками необхідного рівня продуктивності. Система менторства позитивно впливає на мотивацію та залученість персоналу, формуючи відчуття підтримки й причетності до компанії,

що знижує ризики передчасного звільнення. Економічний ефект менторських практик проявляється у зростанні продуктивності праці та стабільності кадрового складу. Крім того, менторство сприяє збереженню внутрішніх знань і розвитку кадрового потенціалу.

7. На основі проведеного аналізу розроблено та обґрунтовано програму заходів з удосконалення системи менторства та наставництва у процесі адаптації персоналу ТОВ «Керхер», спрямовану на усунення ключових проблем. Кожен із запропонованих заходів – розроблення Положення про наставництво, запровадження системи стимулювання наставників, програма групового менторства «Менторські кола», введення посади координатора адаптації та впровадження цифрової платформи «Адаптаційний трекер» – є практично реалізованим в умовах діяльності підприємства та вирішує конкретний недолік адаптаційного процесу.

8. Оцінювання ефективності заходів засвідчило, що сукупні витрати на реалізацію програми становлять 383 тис. грн у першому році, тоді як потенційна економія від зниження плинності нових працівників сягає 350,1 тис. грн. Починаючи з другого року впровадження, програма забезпечує чистий позитивний економічний ефект у розмірі 142,8 тис. грн та ROI на рівні 44,1%. Прогнозовані якісні показники свідчать про суттєве підвищення ефективності адаптаційного процесу, зокрема зниження плинності нових працівників у перші шість місяців з 15% до 5%, скорочення тривалості адаптації з 4,5 до 3 місяців та розширення охоплення менторською підтримкою з 30% до 80% нових працівників. У сукупності реалізація запропонованої програми створить передумови для формування якісної системи управління адаптацією персоналу, що відповідає стратегічним цілям розвитку ТОВ «Керхер».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шуба Л. В., Шуба В. О., Шуба В. В. Ментор / викладач у системі розвитку особистості. *Вісник Університету імені Альфреда Нобеля*. 2024. № 2. С. 101-108. URL: <https://pedpsy.duan.edu.ua/images/PDF/2024/2/11-.pdf> (дата звернення 20.01.2026).
2. Клягін Ю. В., Березянко Т. В. Формування успішної бізнес-моделі підприємства. *Universum*. 2024. № 14. С. 80-88. URL: <https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/1362> (дата звернення 20.01.2026).
3. Щука Г. П., Безрученков Ю. В., Пацюк В. С. Менторство в системі вищої освіти України. *Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова*. 2024. № 98. С. 128-132. URL: <https://enpuir.udu.edu.ua/entities/publication/b9d17d95-ca40-4aba-8af2-6c21f78501b9> (дата звернення 20.01.2026).
4. Кривобок К. В., Кінас І. О., Омаров Е. Ш. Роль лідерства в контексті розвитку персоналу в глобальному середовищі. *Наукові перспективи: журнал*. 2024. № 3(45). URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/32851> (дата звернення 20.01.2026).
5. Кравчук О. І., Варіс І. О., Яковленко М. В. Теоретико-методичні засади та сучасні практики онбордингу персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства: виклики та адаптація в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4536/4479> (дата звернення 20.01.2026).
6. Багрім О. Менторство як інструмент розвитку професійного потенціалу публічних службовців в умовах воєнного стану. *Аспекти публічного управління*. 2025. № 1. С. 69-76. URL:

- <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1108> (дата звернення 20.01.2026).
7. Новик І., Венгловська О. Наставництво: професійна підтримка та розвиток педагогів. Київ. УІРО. 2023. 111 с. URL: <https://uied.org.ua/wp-content/uploads/2023/09/nastavnyctvo-posibnyk.pdf.pdf> (дата звернення 20.01.2026).
 8. Зачепило І. В. Роль наставництва у становленні тренера: традиції та інновації. *Теорія і практика професійного становлення фахівця в інноваційному соціокультурному просторі* : матеріали 3-ї Міжнар. наук.-практ. конф. наук.-пед., пед. прац. і молодих учених, Дніпро, 17-18 квіт. 2025 р. Дніпро, 2025. С. 34-38. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/19706/1/content%2034-38.pdf> (дата звернення 20.01.2026).
 9. Савченко В. Ю. Наставництво як інструмент розвитку системи управління талантами на державній службі в Україні. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 8. С. 277-289. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/27498> (дата звернення 20.01.2026).
 10. Дзюба Н., Мукосєєва Л. Механізми наставництва для підвищення ефективності роботи з молоддю. *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2021. № 1. С. 86-97. URL: https://library.udpu.edu.ua/library_files/soc_robota_soc_osvita/2021_1/11.pdf (дата звернення 20.01.2026).
 11. Колот А. М. та Кравчук О. І. Розвиток управлінських компетенстей менеджменту закладів вищої освіти за нової соціоекономічної реальності. *Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 6. С. 94-111. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/06/06.23._topic_Anatoliy-%D0%9C.-Kolot-Oksana-%D0%86.-Kravchuk-94-111.pdf (дата звернення 01.04.2026).
 12. Ліпич Л. Г., Кушнір М. А. Менторство як інструмент розвитку професійних можливостей працівників підприємства. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 137-141. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1546> (дата звернення 28.01.2026).

13. Колот А. М., Данюк В. М., Герасименко О. О. та інші. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення : монографія. Київ : КНЕУ, 2017. 500 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/0b217b33-f2e0-4c54-acf5-f0bb413a208a> (дата звернення 01.04.2026).
14. Сущенко А. В., Кравченко В. М., Кузьменко Ю. А., Андрєєва К. О. Професійна підготовка майбутніх педагогів закладів вищої освіти на засадах менторства як педагогічна проблема. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2021. № 79(2). С. 124-129. URL: http://pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2021/79/part_2/23.pdf (дата звернення 28.01.2026).
15. Sarraf K. Engaging in Mutual Mentoring: A Heuristic to Transfer Knowledge as a Technical and Professional Communication Administrator. *Programmatic Perspectives*. 2024. № 15. Р, 148-160. URL: <https://programmaticperspectives.cptsc.org/index.php/jpp/article/view/88/86> (дата звернення 28.01.2026).
16. Семененко Ю. С. Роль інформаційних технологій та інструментів штучного інтелекту в підвищенні ефективності підбору, навчання та адаптації працівників. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 2. С. 20-29. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/87/1278.pdf> (дата звернення 28.01.2026).
17. Nagi M. Reverse Mentoring-A Tool to Develop Future Leaders for Organizations. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*. 2020. № 12. URL: https://www.researchgate.net/publication/343300032_Reverse_Mentoring-A_Tool_to_Develop_Future_Leaders_for_Organizations (дата звернення 28.01.2026).
18. Putri P., Rakib M., Halim N. Development of a Competency-Based Sustainable Business Mentoring Model for Small Businesses. *International Journal of Research and Innovation in Applied Science*. 2024. № 9. URL: https://www.researchgate.net/publication/384634200_Development_of_a_Competency-Based_Sustainable_Business_Mentoring_Model_for_Small_Businesses (дата звернення 28.01.2026).

19. Лемешук Р. В., Табачук А. Я., Вейдер Т. М. Аналіз інструментів оцінки ефективності системи адаптації персоналу в українському бізнесі. *Бізнес Інформ*. 2023. №12. С. 404-411. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-12_0-pages-404_411.pdf (дата звернення 28.01.2026).
20. Коблянська І., Костецька І. Сприяння розвитку емпіричних академічних досліджень в Україні: навчально-методичні матеріали. 2023. 124 с. URL: https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/10394/1/Koblianska%20%26%20Kostetska_Enhancing%20Empirical%20Academic%20Research%20in%20Ukraine%202023.pdf (дата звернення 01.04.2026).
21. Ситник Й., Пригарний С. Напрями розроблення інноваційних проєктів для адаптації персоналу будівельних підприємств. *Економічний аналіз*. 2024. № 3. С. 80-89. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.080> (дата звернення 01.02.2026).
22. Варіс І., Кравчук О., Коновалова В. Оцінювання ефективності HR бізнес-процесів. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 3. С. 165-179. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/82/1177.pdf> (дата звернення 01.02.2026).
23. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І. та ін. Управління персоналом: підручник. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с. URL: <https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/23.5-Shubali.pdf> (дата звернення 01.02.2026).
24. Пенюк В. О. Адаптація як складова процесу онбордингу персоналу. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 332-338. URL: http://rps.chteiknteu.cv.ua:8585/jspui/bitstream/123456789/2951/1/Peniuk_adaptation.pdf (дата звернення 01.02.2026).
25. Лемешук Р. В. Оцінювання системи адаптації як підсистеми системи управління персоналом агропідприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 10. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/409> (дата звернення 01.02.2026).
26. Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. та ін. Управління персоналом: підручник. К.: КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с. URL:

- <https://ir.kneu.edu.ua/items/7c88d082-0f09-4594-911f-a8f99ca71371> (дата звернення 01.02.2026).
- 27.Алексеев Л., Лопушняк Г. та ін. Менеджмент персоналу : підручник / Західноукр. нац. ун-т. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 639 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/items/2bc060dd-612e-4c39-ad4d-ff025cfe719b> (дата звернення 01.02.2026).
- 28.Офіційний сайт ТОВ «Керхер». URL: <https://www.karcher.com/> (дата звернення 01.02.2026).
- 29.Звіт про управління ТОВ «Керхер» за 2024 рік. URL: https://s1.kaercher-media.com/media/file/271032/management_report_2024.pdf (дата звернення 01.02.2026).
- 30.Фінансова звітність ТОВ «Керхер» з аудиторським звітом за 2023 р. URL: <https://www.karcher.com/ua-uk/pro-kompaniju-kaercher/pro-nashu-kompaniju/finansova-zvitnist.html> (дата звернення 01.02.2026).
- 31.Фінансова звітність ТОВ «Керхер» з аудиторським звітом за 2024 р. URL: <https://www.karcher.com/ua-uk/pro-kompaniju-kaercher/pro-nashu-kompaniju/finansova-zvitnist.html> (дата звернення 01.02.2026).
- 32.Фінансова звітність ТОВ «Керхер» з аудиторським звітом за 2025 р. URL: <https://www.karcher.com/ua-uk/pro-kompaniju-kaercher/pro-nashu-kompaniju/finansova-zvitnist.html> (дата звернення 01.02.2026).

Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

Менторство та наставництво при адаптації працівника

Автор

Куліков

Науковий керівник / Експерт

Леонтенко

ІД документа

333973303

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
KNEU

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ЗВІТ

Дата звіту

5/21/2026

Дата редагування

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

5.55%

5.55%

КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

3.19%

3.19%

КП 2

15753

Кількість слів

2.05%

2.05%

КЦ

125778

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв	🔤	1
Інтервали	⏸	0
Мікропробіли	⏸	0
Білі знаки	🔤	0
Парафрази (SmartMarks)	🔤	23

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту