

УДК 658.012.32:658.589

Сакун Л.М., к.е.н., доцент
 Sakun L. Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
<https://orcid.org/0000-0001-5113-4154>
 Веденіна Ю.Ю., к.е.н., доцент
<https://orcid.org/0000-0001-7472-6654>
 Viedienina Yu. Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
 Ващенко Д. В., студент
 Vashchenko D. student

ЗАСТОСУВАННЯ МЕНТОРИНГУ ДЛЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ

Кременчуцький національний університет імені М. Остроградського

В статті окреслюється можливість використання менторингу для стимулювання працівників компанії в процесі їх мотивації, заохочуючи працівників та менеджерів для досягнення особистих і ділових цілей. З цією метою було визначено та вирішено декілька завдань: визначення менторингу в управлінській діяльності на підприємстві як методу навчання та розвитку працівників, під час якого досвідченіший працівник (наставник, ментор) деякий час ділиться знаннями з колегами (менті); уточнено відмінність менторингу та коучингу, яка полягає у тому, що у процесі менторингу вирішують складніші управлінські завдання та у можливості менторингової діяльності серед коучів; для компаній визначаються переваги (індивідуальне навчання на роботі, нематеріальні стимули, особистісний розвиток працівників, можливість встановлення зворотного зв'язку) та недоліки (суб'єктивність, тривалість, необхідність забезпечення відповідних організаційних умов тощо).

Менторинг передбачає партнерство та віру ментора у потенціал та ресурси менті. Надаючи поради, ментор ділиться своїм досвідом і в той же час не приймає готових рішень і не навчає.

Завданням ментора є сприйняття менті з увагою до поточної ситуації, минулого і планів на майбутнє. Цей процес вимагає цілісного підходу. Ментори та менті на одному рівні, вони поважають думки один одного, не засуджують їх. Ментор адаптується до потреб менті та зосереджується на важливих питаннях. Ментор не повинен ділитися всіма своїми знаннями та інструментами, він обирає те, що потрібно в даній ситуації.

Основними інструментами роботи ментора є методи коучингу, передовсім відкриті питання, а також консультування.

У той же час, ментор є значно більшим партнером, ніж коуч, оскільки він використовує потенціал обох сторін. У цьому випадку знання та досвід ментора є важливим джерелом навчання у тих сферах, які ментор визначив як важливі для їх навчання та розвитку.

Процес менторингу слід розглядати в довгостроковій перспективі, оскільки він є запорукою всебічного розвитку особистості менті, що вплине на його самореалізацію не лише тут і зараз, а й у майбутньому.

Ключові слова: мотивація; менторинг; наставництво; коучинг; ментор; менті; навчання; влада; управління.

APPLICATION OF MENTORING TO PROMOTE EMPLOYEES OF ENTERPRISES

Kremenchug National Ostrogradsky University

The article outlines the possibility of using mentoring to stimulate company employees in the process of motivation, encouraging employees of the company and its managers to achieve personal and business goals. To this end, several tasks have been identified and solved: defining mentoring in managerial activity at the enterprise as a method of training and development of employees, during which a more experienced employee (mentor, mentor) for some time shares knowledge with colleagues (cops); the distinction between mentoring and coaching is clarified, which consists in the fact that in the process of mentoring they solve more complex management tasks and in the possibility of mentoring activities among coaches; companies are determined by the advantages (individual training at work, intangible incentives, personal development of employees, the possibility of feedback) and disadvantages (subjectivity, duration, the need to ensure appropriate organizational conditions, etc.).

Mentoring involves the partnership and the mentor's belief in the potential and resources of the mentee. By providing advice, the mentor shares his / her experience and at the same time does not make ready decisions and does not teach.

The task of the mentor is to perceive the cops with attention to the current situation, the past and plans for the future. This process requires a holistic approach. Cops and mentors are equal, they respect each other's opinions, do not condemn them. The mentor adapts to the needs of the mentee and focuses on important issues. The mentor does not have to share all his knowledge and tools, he chooses what is needed in this situation.

The main tools of the mentor are coaching methods, first-time questions, and counseling.

At the same time, a mentor is a much larger partner than a coach because it uses the potential of both parties. In this case, the mentor's knowledge and experience is an important source of learning in those areas that the mentor has identified as important for their learning and development.

The mentoring process should be considered in the long term, as it is the key to the comprehensive development of the mentee's personality, which will affect his self-realization not only here and now, but also in the future.

Keywords: motivation; mentoring; mentoring; coaching; mentor; cops; teaching; power; management.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Мотивація є невід'ємною частиною процесів корпоративного управління. Відомо, що для працівників компанії та її керівників мотивація є стимулом до досягнення особистих цілей і завдань компанії. Одне з основних завдань, яке необхідно вирішити в процесі мотивації працівників компанії, - це побудова продуктивної системи стимулювання, яка використовується для поліпшення діяльності працівників.

Сучасні організації повинні постійно пристосовуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Одним із способів вирішення таких проблем, як конфлікти, низька мотивація, нові правила та традиції компанії, застаріла або неправильна інформація, низька кваліфікація співробітників, поганий результат співробітників, недостатня підтримка керівництва, є менторинг.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Російські фахівці з управління людськими ресурсами Є.Г. Горшков, О.В. Бухаркова розкривають теоретичні основи впровадження процесу наставництва в компанії, виділяючи три його компоненти: адаптацію, навчання та коучинг.

У дослідженнях зарубіжних учених велика увага приділяється питанню менторингу, особливо К. Крем, Д. Олієна, С. Керролла, Е.Г. Горшкова, О. В. Бухаркової, К. Джантоніо. Вони уточнюють поняття менторингу, описують розвиток менторського процесу, класифікують функції ментора. Вітчизняні вчені О. В. Крушельницька, У. Лісак, В. А. Савченко, Д. П. Мельничук та інші розробляють подібні питання.

Метою статті є формування теоретичних основ систематичного впровадження програми наставництва в компанії як об'єктивного чинника адаптації нових співробітників, передачі практичного досвіду та підтримки належного рівня знань та навичок в компанії.

Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Менторинг може бути використаний як метод нематеріальної мотивації для корпоративних співробітників. Менторинг - це: 1) надання допомоги викладачам у період їх входження у трудову діяльність, що передбачає адаптацію до умов та оволодіння майстерністю; 2) область педагогічної діяльності, що здійснюється безкоштовно особами, які не мають педагогічної освіти з метою виконання навчально-виховних функцій. Цей термін походить від англійського слова "mentor", що перекладається як наставник, тренер, керівник [5]. При даному процесі наставника зазвичай називають ментором, а його учня – менті; 3) передачі професійних знань від наставника менш досвідченому працівнику (протеже) або групі працівників.

Ментор може виконувати завдання та обов'язки: 1) як організатор - задає інші запитання, що потребують творчих детальних відповідей, визначає цілі, обговорює подальші плани дій, слухає, надає поради та допомогу; 2) як учасник - висвітлення сильних і слабких сторін учасників, спілкування з ними, пошук найкращих кар'єрних шляхів, підготовка молодих фахівців та демонстрація власних навичок; 3) як консультант - проаналізувати дії протеже та наслідки дій, заохотити працівників до

нових нестандартних ідей, допомогти їм у прийнятті власних рішень, дотримуватися процесу [1]. Програми наставництва розробляються індивідуально, залежно від цілей, кількості людей, які беруть участь у процесі, спеціалізації компанії, але вони мають деякі схожі риси. Тому процес складається з декількох етапів, які перераховані в таблиці 1.

Таблиця 1

Етапи розробки менторингу

Назва процесу	Короткий опис
Підготовчий	Рішення про участь у менторській програмі; ідентифікація учасників.
Вступний	Представлення наставника; складання плану подальших спільних дій, правил тощо; з урахуванням переваг та недоліків участі в менторській програмі.
Впровадження	Впровадження програми наставництва: тренінги, поради, плани, спілкування, відповіді на питання тощо.
Підсумковий	Оцінка виконаної роботи, індивідуальних результатів, обговорення, аналіз та порівняння запланованих та досягнутих цілей, висновки.

Існує багато способів та засобів проведення менторських програм, учасники вирішують, яка з них буде найкращою. Основними з них є: тренінг - розвиток навичок, закріплення набутих знань, розблокування потенціалу учасників; ділова гра - моделювання ситуацій, які можуть бути в реальному житті, та створення способів їх вирішення; рольова гра - розподіл уявних повноважень та обов'язків між членами правління, при якому менті вчиться вирішувати різні проблеми; групові дискусії - обговорення проблемних завдань, пропозиції щодо їх вирішення; історії - через розповіді про життя організації молоді працівники вивчають правила роботи в компанії, дізнаються про корпоративні традиції, культуру та правила; - мозковий штурм - допомагає знайти оптимальне рішення шляхом витіснення різних поглядів та вибору найбільш вигідного; - кейс - це вид навчання, головна мета якого - навчитися аналізувати, розробляти план дій, правильно сприймати інформацію [2].

Досвід показує, що використання наставництва призводить до позитивних результатів. Це один з найефективніших способів, оскільки означає ознайомлення нових працівників зі своїми обов'язками, ознайомлення зі специфікою роботи, адаптацію в колективі.

Саме символічна мотивація, необхідна менеджерам різних компаній. Це дозволяє проектувати програму наставництва таким чином, щоб наставник орієнтувався насамперед на систему символічного заохочення. У цьому випадку він завойовує повагу та популярність, має авторитет, стає запрошеним учасником корпоративних заходів. Така система наставництва діє, наприклад, у корпорації Proctor & Gamble [3].

Також передбачається, що наставник повинен бути досвідченою, надійною людиною, яка хоче допомогти і здатна передавати накопичені знання та досвід, які можуть бути неупередженими у своїх оцінках та судженнях. Не обов'язково, щоб наставник був безпосереднім начальником. Це може бути будь-який працівник компанії, який розуміє специфіку існуючої організаційної та корпоративної культури компанії. Суть цих відносин у цьому випадку полягає в тому, щоб допомогти працівникові адаптуватися, розвинути корпоративну культуру, зрозуміти її основні цінності та розвинути вміння самостійно керувати ситуацією та вирішувати проблеми. Така система навчання менторингу на підприємстві є, певною мірою, ідеалізованою моделлю взаємовідносин між наставником та підлеглими.

На перший погляд може здатися, що сам наставник з цих відносин не може отримати нічого, крім особистого задоволення. Але саме ця особливість наставництва може бути використана в формуванні менторського процесу. Використання влади як форми престижу дозволяє наставнику отримати доступ до символічного капіталу. Здатність використовувати символічний капітал у своїй професійній діяльності означає різноманітність, різний рівень владних відносин, що призводить до ситуації, коли кожен

учасник взаємодії має символічну владу над іншим. Це повністю стосується наставника та його підлеглого.

Взаємодія між ментором та підлеглим підвищує соціальний статус обох учасників.

У сучасній англійській мовній літературі існує широкий зв'язок між близькими, але не однаковими поняттями коучингу та менторингу. Згідно з цією традицією, термін "менторинг" перекладається українською мовою як наставництво, а "ментор" як наставник. Як і коучинг, що означає індивідуальне консультування та навчання для керівника високого рівня, менторинг - це зовсім нове словотворення, яке поширилось у західних традиціях розвитку галузі соціальних знань у 1980-х роках.

Межа між термінами "ментор" і "коуч" перетинає критерій передачі знань. Коучинг є ліберальний тип партнерських відносин, який будується на тому, що коуч, забезпечуючи розвиток, ніколи не буде радити, як діяти в тій чи іншій ситуації.

У цьому контексті можна припустити, що менторство як система суспільних відносин спрямоване насамперед на підтримку системи соціальних і культурних відносин, що існує в будь-якому з досліджуваних середовищ; в той час як коучинг - це відкриття можливостей у процесі залучення.

У той же час менторство як форма стимулювання інноваційної діяльності працівників компанії шляхом їх навчання та розвитку має певні переваги та недоліки. Їх знання важливі для підвищення ефективності наставницької діяльності в компаніях та отримання очікуваних результатів мотиваційних процесів з точки зору інноваційного розвитку.

Так, наставництво надає працівникам персоналізований метод навчання, надає їм інструмент для розвитку їх особистості, підтримує просування по службі та зменшує плинність працівників тощо. Недолік полягає в тому, що наставництво характеризується значною суб'єктивністю, процес його здійснення є довготривалим і вимагає відповідних організаційних умов. Переваги та недоліки наставницької діяльності узагальнені в таблиці 2.

Таблиця 2

Переваги та недоліки менторингу

Переваги	Недоліки
Забезпечує навчання на робочому місці	Цикл впровадження наставництва довгий і триває понад 1 року.
Не потребує найму на роботу, оскільки працівник і наставник - працівники компанії.	Для менті менторингова діяльність - це нематеріальний стимул, який менш бажаний у вітчизняних компаніях порівняно з матеріальним стимулом.
Забезпечує персоналізований метод навчання працівників та інструмент їхнього особистісного розвитку.	Існують труднощі у виборі наставника з числа працівників компанії, які повинні мати професійні знання.
Надає зворотній зв'язок і покращує мотиваційні процеси компанії.	Не існує чіткого порядку наставництва та єдиного переліку рекомендованих методик.
У процесі наставництва соціалізуються групи працівників різних національностей, віку та рівня освіти.	Для ефективної реалізації результатів наставництва необхідно забезпечити адекватне морально-психологічне середовище в колективі.
Зменшення плинності працівників за рахунок менторської діяльності.	Суб'єктивність менторської діяльності, що включає вибір наставників та підлеглого, визначення методів їхньої співпраці, методів зворотного зв'язку тощо.

Для досягнення цілей компанії можна використовувати формальне, неформальне, індивідуальне, групове, колективне наставництво. Її використання має переваги для компанії (адаптоване навчання, нематеріальні стимули, особистісний розвиток співробітників), а також недоліки (суб'єктивність, довголіття, необхідність забезпечення відповідних організаційних умов тощо).

Висновки. Отже, менторингова діяльність призначена для вирішення проблем діяльності підприємства шляхом навчання одних працівників та нематеріального стимулювання інших. Її сутність можна визначити як метод навчання та розвитку персоналу, під час якого більш досвідчений працівник ділиться знаннями зі своїми колегами протягом певного часу. У роботі наставника дуже багато що залежить від учня, тому визначити чіткі критерії ефективності наставництва, як правило, вкрай складно. Є такі підопічні, які досягнуть успіхів і без наставника, а є ті, хто і з досвідченим наставником, нічого не досягне, тому просування підопічних не може бути єдиним критерієм оцінки ефективності наставника. Тож цінувати зусилля в роботі наставників потрібно не менше, ніж результат.

Список бібліографічного опису

1. Чаплін А., Антіпова Е. С. Формування механізму інтеграційного управління клієнтами консалтингової компанії. Економіка та менеджмент у сфері послуг. URL: <https://cyberleninka.ru>.
2. Белогой К. Н., Марченкова Є. Г. Стажування як фактор підвищення стандартів виробництва та якості роботи персоналу роздрібної мережі. Вісник КемДУ. 2010. №. 2. С. 60-69.
3. Чумиков А. Н. Зв'язки з громадськістю. 2001. С. 51-53.
4. Поульсен Кірсен М. Програми наставництва Поульсена: криміналістичні, форменторські можливості для організацій та для суспільства. Промислове та комерційне навчання. 2016. Вип. 45 Випуск 5. С. 255-263.
5. Дахно, І. І. Ділова кар'єра. 2011. 528 с.

References

1. Chaplin A., Antipova E. S. Formuvannya mekhanizmu intehratsiynoho upravlinnya kliyentamy konsal'tynhovoyi kompaniyi. Ekonomika ta menedzhment u sferi posluh. URL: <https://cyberleninka.ru>. [in Ukrainian]
2. Belohoy K. N., Marchenkova Ye. H. Stazhuvannya yak faktor pidvyshchennya standartiv vyrobnytstva ta yakosti roboty personalu rozdribnoyi merezhi. Visnyk KemDU. 2010. No. 2. pp. 60-69. [in Ukrainian]
3. Chumykov A. N. Zv'yazky z hromads'kisty. 2001. pp. 51-53. [in Ukrainian]
4. Poul'sen Kirsten M. Prohramy nastavnytstva Poul'sena: kryminalistychni, formentors'ki mozhlyvosti dlya orhanizatsiy ta dlya suspil'stva. Promyslove ta komertsiyne navchannya. 2016. Vyp. 45 Vypusk 5. pp. 255-263. [in Ukrainian]
5. Dakhno, I. I. Dilova kar"yera. 2011. 528 p. [in Ukrainian]

Дата подання публікації 02.06.2020 р.

УДК 330.332.5

Сівіцька Ю.О., здобувач ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 «Економіка»,
Полтавська державна аграрна академія, Полтава, Україна
Sivitska Yuliia, PhD student,
Poltava state agrarian academy, Poltava, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0001-8635-9038>

СУТНІСТЬ ПРОЦЕСУ ОЦІНКИ ВАРТОСТІ ЦІЛІСНОГО МАЙНОВОГО КОМПЛЕКСУ АГРОХОЛДИНГУ

Полтавська державна аграрна академія

Аграрні підприємства України стають все більш конкурентноздатними та відчувають потребу у залученні додаткових фінансових ресурсів не тільки шляхом кредитування, але й за участю інвесторів. При залученні інвесторів, особливо з іноземним капіталом, важливого значення набуває оцінка вартості аграрного бізнесу, переважна більшість якого зараз являє собою цілісні майнові комплекси. Мета статті - виявити сутність процесу оцінки вартості цілісного майнового комплексу агрохолдингу шляхом визначення найбільш коректної методології оцінки бізнесу, що відповідає даній меті.

Виробничий та управлінський процеси агрохолдингу мають істотні відмінності, порівняно з іншими галузями. Звідси виникає гостра необхідність у вирішенні питань теоретико-методологічного характеру, які виникають у процесі реалізації оціночних процедур з оцінки цілісного майнового комплексу