

КОУЧИНГ ЯК ЕФЕКТИВНА ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ВІТЧИЗНЯНИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР У ПРОЦЕСІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Вивчено теоретичні особливості процесу коучингу. Досліджено розуміння цього поняття. Проаналізовано специфіку коучингу в аспектах мотивів його використання бізнес-структурами, видів коучингу та моделей його здійснення. Розглянуто проблеми та перспективи розвитку коучингу в Україні на основі аналізу розвитку в світі.

Ключові слова: *кадрова безпека, коучинг, коучер, технології управління, бізнес-структури, кадровий потенціал, компетентності працівників, управління персоналом.*

Постановка проблеми. З кожним днем у бізнес-середовищі зростає роль людського капіталу. Індивід є визначальним та рушієм економіки і одночасно найціннішим видом капіталу. З огляду на це першочерговим та домінуючим завданням сучасних вітчизняних підприємств є сприяння розвитку кадрового потенціалу, що дасть змогу максимізувати ефект від праці персоналу.

Підприємства постійно вдосконалюють використовувані ними технології управління. Здебільшого в разі впливу на кадровий потенціал доводиться вибирати підхід залежно від співвідношення «витрати – отриманий ефект». Управлінська технологія, яка дає можливість досягнути потрібного ефекту за умови понесення помірних витрат, є коучингом. Саме він сприяє розкриттю потенціалу кожного працівника з метою підвищення рівня ефективності їхньої праці. Використання коучингу в бізнесі дозволяє вирішувати низку важливих для підприємства завдань, зокрема управління змінами, сприяти формуванню ефективно діючих трудових колективів та виробничих команд, впливати на досягнення конкурентних переваг підприємства, мінімізувати плинність кадрів, мотивувати персонал, ефективно управляти часом, формувати корпоративну культуру, сприяти формуванню позитивного іміджу компанії на ринку та в галузі. Крім того, активне використання коучингу сприяє подоланню перешкод у відносинах між працівниками, знижує рівень стереотипності мислення, позитивно впливає на активізацію креативного мислення та вирішення виробничих завдань

нестандартними методами, що внаслідок дає змогу досягнути кращих показників роботи. Відповідно актуальність дослідження обумовлюється доцільністю поглибленого вивчення процесу коучингу для вітчизняних бізнес-структур.

Стан дослідження. У процесі зростання рівня інтелектуалізації праці успіх підприємства залежить від рівня використання новітніх технологій, інноваційної діяльності та висококваліфікованого персоналу, який при значному масиві інформації прийматиме рішення, що дасть змогу досягнути максимальної соціально-економічної ефективності виробництва. Тому визначальним чинником стає формування відповідних компетенцій у працівників.

Компетенції необхідно розуміти як наявну здатність із погляду знань, навичок і установок, яка забезпечує реалізацію професійних завдань на високому рівні, відповідність стандартам, розробленим організаціями для кожного конкретного робочого місця [1; 2]. Компетенції, якими повинен володіти менеджер, вперше визначені Д. Стюардом, до їх переліку віднесено: уміння приймати рішення (компетенція, пов'язана з продуктивними відносинами), лідерські здібності, аналітичне мислення [3].

Значна кількість вітчизняних та іноземних науковців [2; 4–27] дотримуються думки, що саме коучинг є тією технологією управління, яка дозволяє сформуванню необхідні компетенції у менеджерів та іншого персоналу.

Метою статті є дослідження теоретичного узагальнення сутності, основних характеристик, мотивів використання та підприємствах коучингу, його видів, визначення впливу коучингу на розвиток кадрового потенціалу підприємства.

Виклад основних положень. Уперше в процесі управління як елемент персонального тренування поняття «коучинг» використано у сфері спорту (*coach* – тренер) 1980 р. Його трактували як нетрадиційні форми тренування спортсменів, які братимуть участь у найпрестижніших змаганнях і претендують на найвищі результати. Після цього це поняття почало широко використовуватися у сфері бізнесу, політики та суспільних відносин. Щодо сфери бізнесу, то коучинг почав використовуватися лише для найвищого керівництва для досягнення ними максимального ступеня розвитку і особистісного, і професійного [28].

З огляду на те, що для вітчизняного менеджменту поняття «коучинг» є новим, тому доцільно насамперед дослідити специфіку його трактування. Коучинг розглядатимемо з двох позицій, як вплив на розвиток і вдосконалення компетентностей працівника, а також як вплив на розкриття кадрового потенціалу працівників (рис. 1).

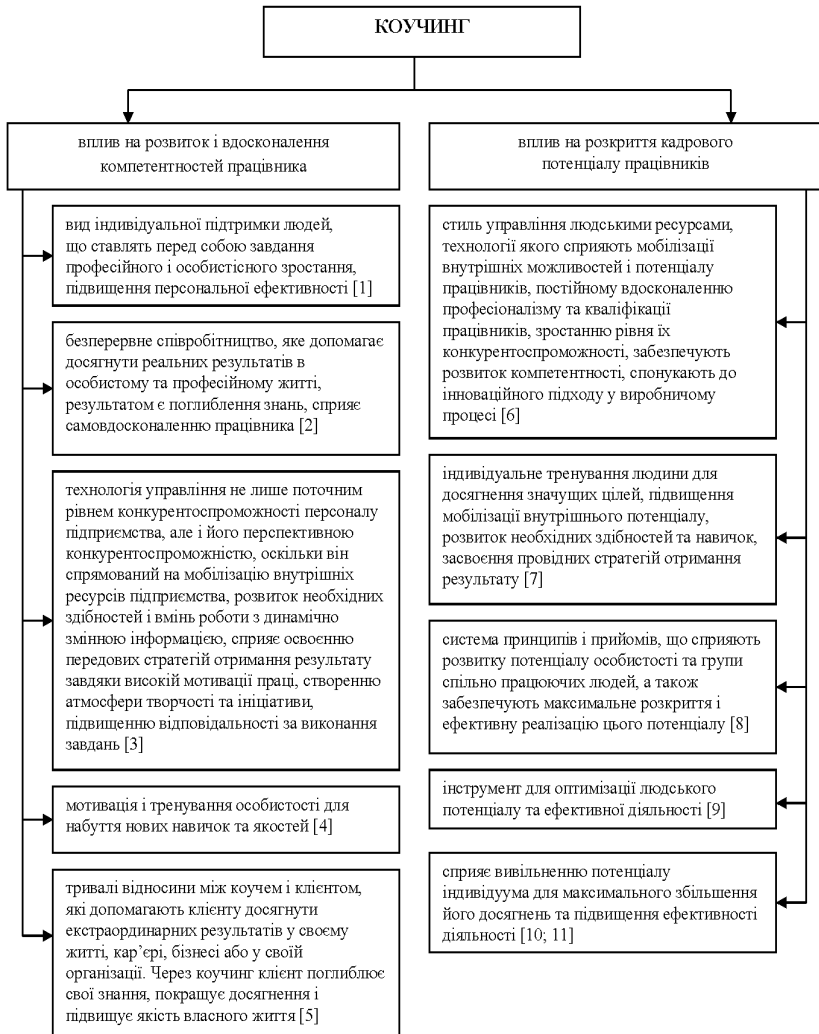


Рис. 1. Розуміння коучингу

Джерело: авторська розробка на основі [3; 22; 25; 28–36].

Так, можна запропонувати поєднати проаналізовані на рис. 1 підходи до розуміння коучингу і сформувані таке визначення цього

поняття: *технологія управління, яка сприяє розвитку і вдосконаленню компетентностей працівників підприємства, а також дозволяє розкрити кадровий потенціал цих працівників.*

Детальніше розглянемо мотиви використання коучингу в діяльності вітчизняних бізнес-структур (рис. 2).

Як зазначено у монографічному дослідженні «Технології управління персоналом» [29] коучинг доцільно застосовувати з метою здійснення консалтингу у сфері управління, а не навпаки. На відмінно від бізнес-консультанта, коуч не надає порад, не демонструє своєї думки, не приймає будь-яких рішень, не надає і не радить щодо використання готових технологій, тобто не вказує на те як і що доцільно робити. Завдання коуча полягає в тому, щоб допомогти керівникові підприємства усвідомити цілі, причини невдач та перемог, сформувати вектор зміни поведінки керівника, а це, своєю чергою, призведе до суттєвих змін у розвитку компанії.

Якщо проаналізувати роботу бізнес-консультантів, то вони запрошуються для вирішення того чи іншого бізнес-питання. У випадку зі залученням допомоги коуча реальні завдання виявляються лише у процесі роботи.

Домінантною метою коучингу як методу співробітництва керівника та працівників є допомога останнім із метою віднаходження ними особисто рішень поставленого завдання. Коуч позиціонується як персональний тренер, який працює з динамічними людьми, які націлені на отримання результату від своєї праці в максимальному обсязі, він допомагає працівникам зрозуміти і сформувати особисто план дій для досягнення поставлених цілей.

Персональне тренування або коучинг допомагає працівнику з'ясувати, що він прагне змінити, визначити конкретні та оцінювані цілі для формування цих змін [29].

Окрім професійних компетенцій, розвиток яких забезпечується завдяки роботі коуча, клієнт має змогу одержати й соціальні навички такі як особливості міжособистісного спілкування, вміння контролювати та долати стрес, основи тимблдингу, розвивати лідерські здібності. Саме на цих аспектах наголошують успішні компанії, які зацікавлені, щоб їхні менеджери вміли так організувати мікросередовище компанії, яке буде характеризуватися взаємною повагою між працівниками, відносини будуть побудовані на довірі та взаємодопомозі [2].

Зважаючи на міжнародний досвід коучингу, доцільно дослідити його диференціацію за видами (рис. 3).

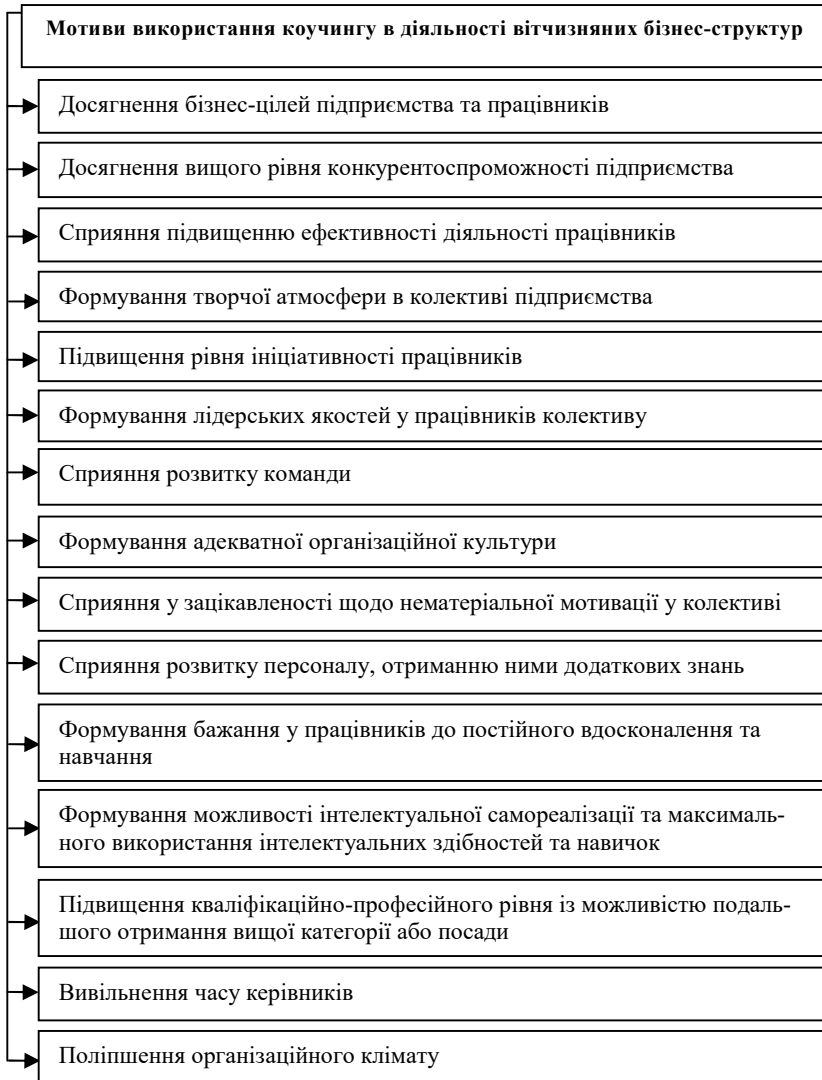


Рис. 2. Мотиви використання коучингу в діяльності вітчизняних бізнес-структур

Джерело: авторська розробка на основі [2; 28; 36].

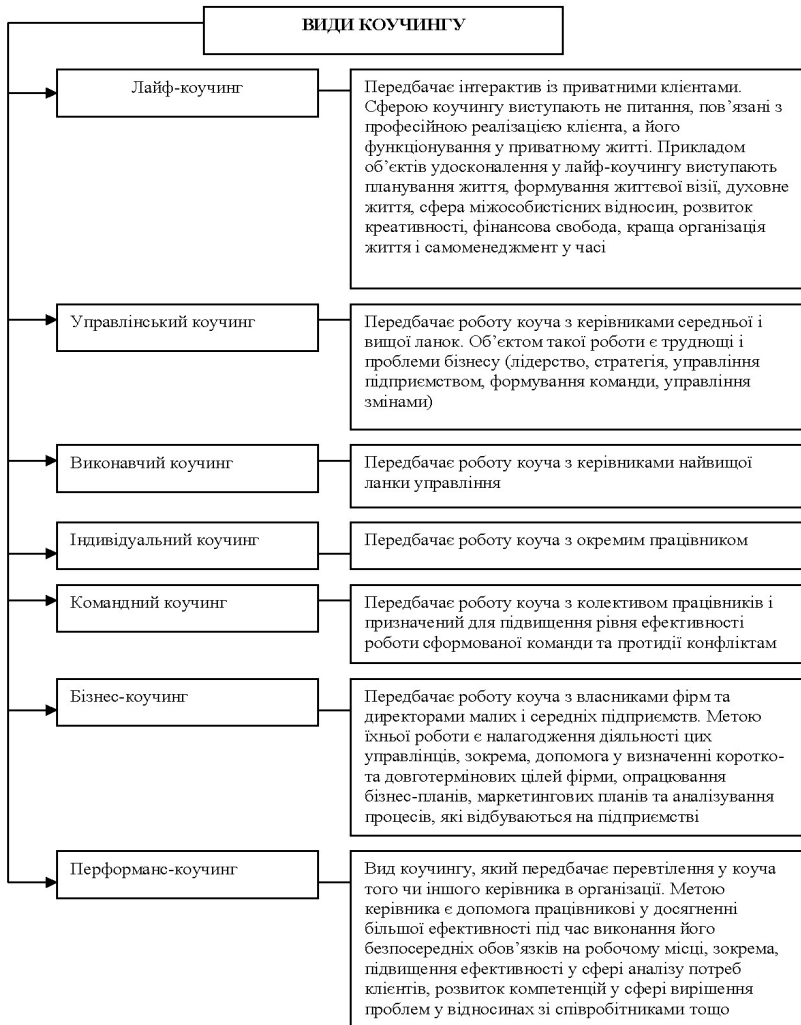


Рис. 3. Види коучингу

Джерело: авторська розробка на основі [2].

Для розуміння специфіки проведення коучингу необхідно проаналізувати його моделі. Однією із найпоширеніших є модель

G.R.O.W. (рис. 4), запропонована Джоном Уїтмором, який вперше зумів пояснити відмінність цієї управлінської технології від інших та проаналізував досвід успішного його застосування на практиці [18].

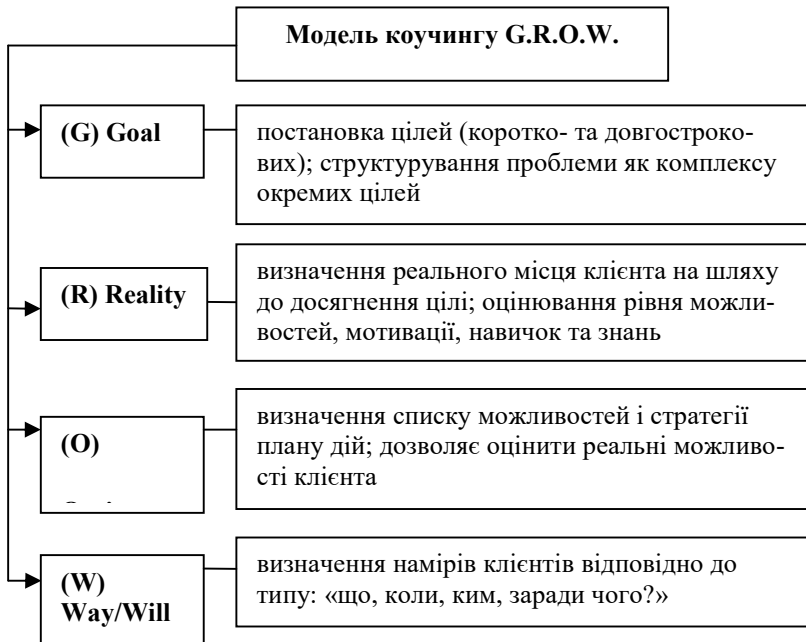


Рис. 4. Модель коучингу G.R.O.W.

Джерело: авторська розробка на основі [18; 28].

Іншою поширеною моделлю коучингу є SUCCESS (рис. 5).

Необхідно розуміти, що проаналізовані моделі коучингу (рис. 4, 5) можуть модифікуватися залежно від складності завдання, а також змінювати послідовність етапів для кращої реалізації поставленої цілі. Тому можна сформувати універсальну модель коучингової комунікації між коучем та клієнтом (рис. 6), яка міститиме загальні етапи, зміна в яких має відбуватися залежно від ситуації.

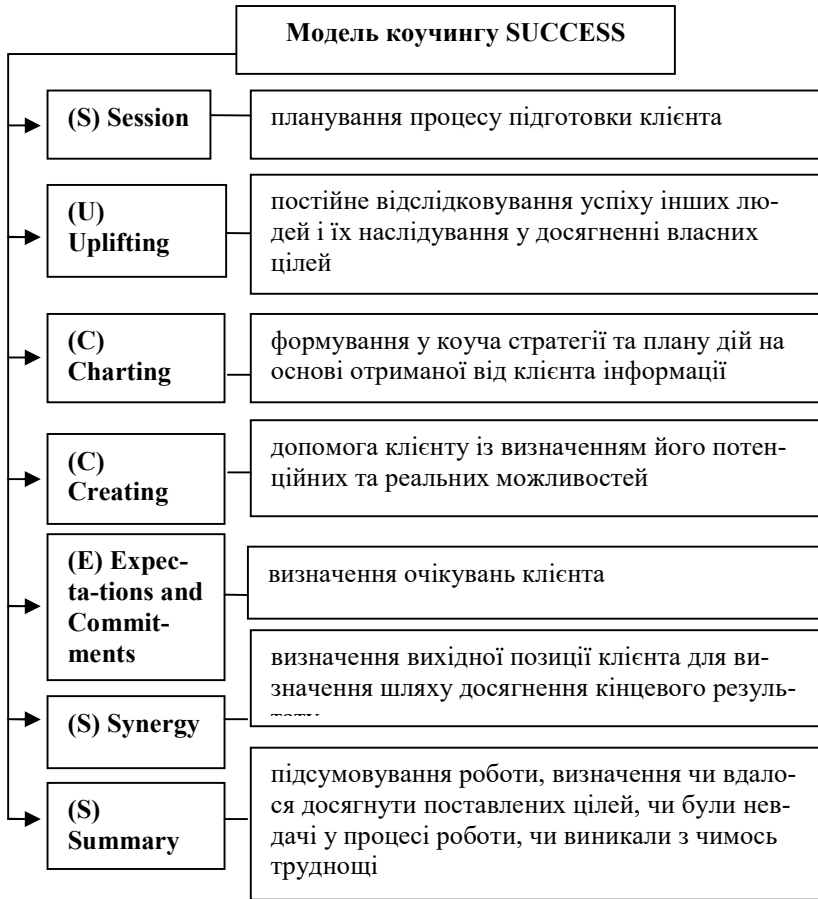


Рис. 5. Модель коучингу SUCCESS

Джерело: авторська розробка на основі [18; 28].

Як зазначає науковець Ірина Миколайчук, за кордоном після використання послуг коуча оцінюють їхню результативність за визначенням індексу *ROI* (повернення прибутку на одиницю інвестицій). Якщо не досягнуто поставленого результату, то коуч або продовжує свою роботу безоплатно до отримання необхідного результату, або повертає отримані кошти.

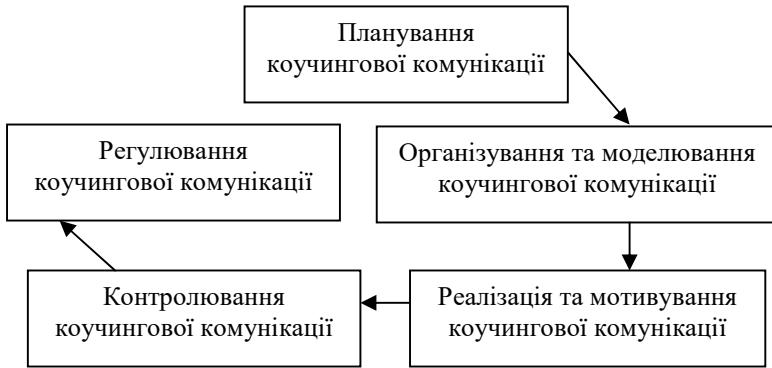


Рис. 6. Універсальна модель коучингової комунікації між коучем та клієнтом

Джерело: авторська розробка на основі [18; 28].

Доцільно зазначити, що у світі послуги коучів входять до п'ятірки найефективніших методів досягнення успіху в сфері бізнесу, які мають найбільший попит. Так, у США та Канаді на одного коуча припадає 29 тис. клієнтів, у Європі – 45 тис., у Росії – 145 тис., в Україні – 360 тис. осіб [28]. Попит на послуги коучингу також відрізняється і залежно від професійності коуча та його вартості. У світовій практиці за стандартами Міжнародної федерації коучингу виділяють три рівні коучів (рис. 7).

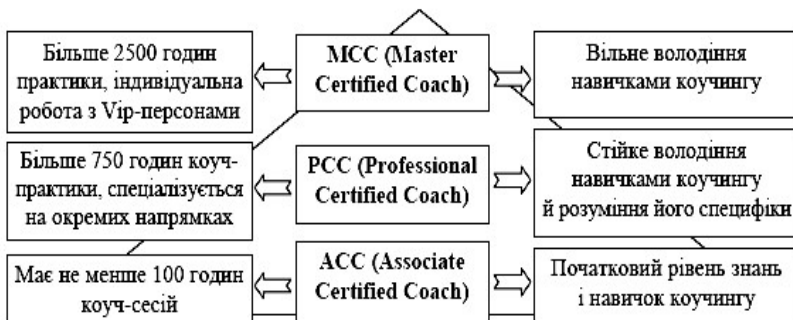


Рис. 7. Рівні коучів за стандартами Міжнародної федерації коучингу

Джерело: [28, с. 61].

Аналізуючи ситуацію в Україні, можна стверджувати про відсутність державного регулювання сфери коучингу, адже у класифікаторі професій відсутня така професія як коучер. Ця діяльність здійснюється зазвичай як надання інформаційних та консультаційних послуг, а це, відповідно, інша сфера діяльності. Крім того, є проблема у підготовці коучерів.

Вони надають послуги відповідного рівня, мають переважно підготовку західних країн, де ця сфера є розвинутою. Стримує розвиток коучингу в Україні і те, що вітчизняні бізнес-структури не розуміють специфіки діяльності коучерів та, відповідно, не залучають їх до своєї діяльності.

Послугами коучерів здебільшого на території України користуються транснаціональні корпорації або компанії з іноземними інвестиціями.

Висновки. Досліджено теоретичні особливості процесу коучингу та запропоновано авторське розуміння цього процесу. Вивчено специфіку здійснення коучингу у світі, а також проаналізовано проблеми розвитку цієї управлінської технології на вітчизняних теренах. Встановлено, що саме використання коучингу матиме позитивний вплив на формування стабільного рівня кадрової безпеки на підприємствах.

1. Handbook of Organizational Citizenship Behaviour: a Review of good Soldier Activity in Organizations, Nova Science Publishers. Nowy Jork. 2005.

2. Леонова С. В., Довба М. О. Коучинг як інструмент розвитку компетенцій сучасного менеджера з логістики. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 298–304.

3. Team Coaching Comprehensive. URL: www.teamcoaching.pl

4. Парслоу Э., Рэй М. Коучинг в обучении. Практические методы и техники. СПб.: Питер, 2003. 204 с.

5. Смарт Дж. К. Коучинг. СПб.: Нева, 2004. 192 с.

6. Томашек Н. Системный коучинг. Целеориентированный подход в консультировании. Х.: Гуманитарный центр, 2008. 176 с.

7. Уитмор Д. Коучинг высокой эффективности. М.: Междунар. акад. корпоратив. управления и бизнеса, 2005. 168 с.

8. Hawkins P., Smith N. Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy. 2007. 368 p.

9. Stone F. M. Coaching, Counseling & Mentoring: How to Choose & Use the Right Technique to Boost Employee Performance. AMACOM, 2007. 135 p.

10. Вылегжанина А. О. Коуч-технологии как способ обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур: автореф. дис. на соискание учен. степени канд. экон. Наук. Тюмень, 2007. 24 с.

11. Гибнер Я. М. Коучинг как инструмент эффективного обучения и развития персонала. *Молодой ученый*. 2011. № 8. Т. 1. С. 121–124.

12. Ненашев Д. В. Коучинг как эффективная технология формирования эмоциональной компетентности будущих менеджеров: автореф. дис. на соискание учен. степени канд. экон. наук. М., 2009. 24 с.

13. Прайор Р., Лейблинг М. Коучинг – это просто. СПб.: Питер, 2005. 144 с.

14. Шекшня С. Как эффективно управлять свободными людьми: Коучинг. 2-е изд. М.: Альпина Паблишерз, 2011. 206 с.

15. Гурієвська В. Коучинг як прикладна технологія державного управління. *Вісник Нац. акад. держ. упр. при Президентові України*. 2011. Вип. 1. С. 32–39. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/Vnadu_2011_1_6.pdf

16. Жуковська В. М. Партнерський потенціал у забезпеченні професійного розвитку персоналу підприємств торгівлі. *Економіка Крима*. Симферополь, 2011. № 2 (35). С. 235–239.

17. Жуковська В. М. Система оцінки та напрями підвищення ефективності управління персоналом. *Вісник Донець. держ. ун-ту економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського*. Вип. 4. Ч. 1. Донецьк: ДонДУЕТ, 2009. С. 101–111.

18. Лев Н. Ю., Бала Р. Д. Моделі коучингу: характеристика та особливості застосування. *Вісник Нац. ун-ту «Львів. Політехніка»*: зб. наук. пр. 2012. № 727. С. 76–81.

19. Логвинівський С. І. Функціональна та змістовна сутність коучингу на підприємстві. *Європ. вектор екон. розвитку*: зб. наук. пр. 2012. № 2 (13). С. 297–301.

20. Мазараки А. А. Перспективы развития бизнес-образования в Украине: влияние глобальных изменений. *Трансформация бизнес-образования под влиянием глобальных изменений*: материалы XIII междунар. конф. М.: РАБО, 2009. С. 19–22.

21. Марцінковська О., Фижик Н. Роль коучингу в розвитку персоналу. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 257–260.

22. Нагара М. Б. Роль коучингу в забезпеченні конкурентоспроможності персоналу. *Вісник Донець. нац. ун-ту економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського*: зб. наук. пр. 2009. № 4 (44). С. 96–101.

23. Павлов В. І., Кушнірук О. Ю. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*: зб. наук. пр. 2012. С. 276–280.

24. Передало Х. С., Моспан М. О. Коучинг як інноваційний інструмент підвищення ефективності управління персоналом. *Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики*: матер. III Міжнар. наук.-практ. конф. Л.: Львів. політехніка, 2010. С. 348–349.

25. Петровська І. Р., Бала Р. Д. Підвищення ефективності управлінської діяльності керівника за допомогою коучингу. *Наук. вісн. НЛТУ України*. 2010. № 20. С. 158–161.

26. Сичова Н. В. Стратегія управління знаннями як запорука успіху організації. *Економіст*. 2006. № 12. С. 48–51.

27. Таран М. Задача коуча, как и врача, – не навредит клиенту. *БИЗНЕС*. 2015. № 22 (1165). URL: http://www.business.ua/archive/100418/?ELEMENT_ID=100418.
28. Миколайчук І. Коучинг у системі управління підприємством. *Вісник КНТЕУ*. 2015. № 4. С. 50–67.
29. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. К.: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
30. Дудченко В. С. Абсолютный консультант, или секреты успешного консультирования. М.: Кватро-Принт, 2004. 240 с.
31. Коучинг как средство управления. URL: <http://ukrarticles.pp.ua/biznes-i-finansy/19499-kouching-lichnoj-yeffektivnosti.html>
32. Бережна В. Підготовка майбутніх менеджерів до інноваційної професійної діяльності з використанням новітніх засобів навчання. *Науковий вісник Чернівецького університету*: зб. наук. праць. Серія: Педагогіка та психологія. 2009. Вип. 468. С. 21–27.
33. Уитмор Дж. Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом: практ. пособие. М.: Изд-во «Финансы и статистика», 2005. 160 с.
34. Денисенко Е. Коучинг для менеджеров. *Отдел маркетинга*. 2004. № 7–8. С. 52–53.
35. Огнев А. С. Организационное консультирование в стиле коучинг. СПб.: Изд-во «Речь», 2003. 192 с.
36. Кирлик Н. В. Коучинг – сучасний інструмент впливу на людський капітал працівника підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2017. Вип. 1 (47). Т. 1. С. 214–218.

Kopytko M. I., Pryhidko S. M. Coaching as effective technology of management for domestic business structures in the process of economic security provision

The article explores the specifics of the use of coaching as a management technology in the activities of business entities in Ukraine. The use of the analyzed management technology will improve the level of employee security. This improvement will be achieved through the influence of the coach on the employee in order to increase one's professionalism, skills, ability to reveal and increase self-confidence. As a result, the overall level of human resources will increase, and the effect of staffing will be maximized.

In addition, the relevance of the study is due to fact that in the process of increasing the level of labor intellectualization, the success of an enterprise depends on the level of use of the latest technologies, innovative activities and highly skilled personnel, which, with a significant amount of information, will make decisions that will achieve the maximum social and economic efficiency of production. Therefore, the determining factor is the formation of appropriate competences for employees.

During the research, authors analyzed approaches to understanding the coaching and proposed the definition, which takes as much as possible the specifics

of the activity of business entities in Ukraine. The motives of using coaching in the activity of domestic business entities were studied, species and models of coaching were researched.

Feasibility of using the proposed standards in domestic practice has been established based on the recommendations of the International Coach Federation

The result of the work is the thorough theoretical studies of the coaching process features, authors' understanding of this process and the specifics of the implementation of coaching in the world are studied, as well as the problems of the development of this management technology on domestic terrains. Authors have been established that the use of coaching will positively impact the formation of a stable employee security level at enterprises.

Key words: *personnel security, coaching, coucher, management technology, business structure, personnel potential, employee competence, personnel management.*

Стаття надійшла 3 вересня 2018 р.