

## КОУЧИНГ ТА ЙОГО РОЛЬ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ COACHING AND ITS ROLE IN THE MANAGEMENT OF ENTERPRISES

УДК 330.658

**Швець Є.В.**

асистент кафедри менеджменту  
Харківський національний університет  
будівництва та архітектури

**Бойко К.О.**

асистент кафедри менеджменту  
Харківський національний університет  
будівництва та архітектури

*У статті досліджено та узагальнено сутність поняття коучинг та його відмінності від інших понять. Обґрунтовано необхідність використання коучингу в процесі управління підприємством та доведено значення його впливу на розвиток підприємства. Розглянуто основні принципи та напрямки коучингу, визначено види коучингу та сформовано основні його функції. Проаналізовано роль коучера в управлінні підприємством. Наведено рекомендації щодо впровадження коучингу на вітчизняних підприємствах.*

**Ключові слова:** коучинг, коучер, управління підприємством, коуч-менеджмент, бізнес-коучинг, командний коучинг, функції коучингу.

*В статье исследованы и обобщены сущность понятия коучинг и его отличия от других понятий. Обоснована необходимость использования коучинга в процессе управления предприятием и доказано значение его влияния на развитие предприятия. Рассмотрены основные принципы и направления коучинга, определены виды коучинга*

*и сформированы основные его функции. Проанализирована роль коучера в управлении предприятием. Приведены рекомендации по внедрению коучинга на отечественных предприятиях.*

**Ключевые слова:** коучинг, коучер, управление предприятием, коуч-менеджмент, бизнес-коучинг, командный коучинг, функции коучинга.

*This article explores and summarizes the essence of the concept of coaching and its differences from other concepts. The necessity of using coaching in the management of the company and proved the value of its influence on the development of the company. The basic principles and areas of coaching, coaching types defined and formed its basic functions. The role of a coach in enterprise management. The recommendations for the implementation of coaching in domestic enterprises.*

**Key words:** coaching, coacher, management, management coach, business coaching, team coaching, coaching functions.

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день є безліч управлінських інструментів, які підвищують рівень ефективності управління підприємством. Одним з таких сучасних інструментів є коучинг, який є засобом розвитку та використання потенціалу як окремих лідерів, так й підприємства в цілому, а також може бути розглянутий як метод професійної та особистісної самореалізації й самоактуалізації. Поряд з класичними методами менеджменту, актуальними стали різні інформаційно-практичні тренінги, семінари, вебінари, онлайн конференції, про-технології, hr-технології, консалтинг, організаційне консультування з питань удосконалення мотиваційних та комунікаційних технологій. Усі ці технології необхідно використовувати сучасному коуч-менеджеру для ефективного управління підприємством, а впровадження нового виду використання управлінського ресурсу, як коучинг є актуальною проблемою.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблематиці застосування коучингу на підприємствах присвячено праці багатьох закордонних вчених: М. Аткинсон, М. Дауні, М.Р. Джей, О. Самольянов, Е. Стак, Д. Уйтмор, С. Шекшня [1–6] тощо. Теоретичні основи дослідження становили праці вітчизняних науковців з проблем коучингу та психології управління, зокрема: О.С. Іванович, Ю.Є. Кравченко, Н.Ю. Лев, Є.І. Логвиновський, О. Марцінковська, В.І. Павлов [7–14] та ін. Сьогодні є різні визначення поняття «коучинг». М. Дауні [2] визначає його як мистецтво сприяти інтенсивності і якості роботи, навчанню і розвитку іншої людини. У свою чергу, Д. Уйтмор стверджує, що «коучинг – це засіб сприяння, допомоги іншій людині в пошуку

його власних рішень або його просування в будь-якій складній ситуації...», коучинг як стиль управління в організації» [5].

У дослідженнях І.Р. Петровської наведено такі визначення коучингу:

– це засіб сприяння, допомоги іншій людині в пошуку її власних рішень або просування у будь-якій складній ситуації;

– це інструмент для оптимізації людського потенціалу та ефективної діяльності;

– вид індивідуальної підтримки людей, що ставлять своїм завданням професійне і особистісне зростання, підвищення персональної ефективності;

– це безперервний процес спілкування менеджера і службовця, який сприяє як успішній діяльності компанії, так і професійному становленню співробітника в обставинах службової діяльності, що швидко змінюються;

– це розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення її ефективності, як професійної, так і особистісної [13, с. 160].

В останній час коучинг набуває популярності й на Україні та багато вітчизняних науковців захопились дослідженням цього методу управління підприємством. Серед них слід зазначити, Н.Ю. Лев дає таке тлумачення: «коучинг – це консультування людей з професійних чи особистих проблем, спрямоване на розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення її ефективності» [9]; Ю.Є. Кравченко визначає «коучинг – це вид індивідуальної підтримки людей, що має на меті професійне й особисте зростання» [8]. Як видно, з наведених вище визначень, можна констатувати

доцільність вживання такого методу управління, як коучинг, що має визначну роль в мотиваційному та комунікаційному процесах. Отже, ми схилиємось до того, що сучасний менеджмент у вигляді коучингу це погляд на працівників підприємства, як на великий творчий потенціал.

Аналіз результатів дослідження показав, що не всі важливі аспекти інструментарію впровадження коучингу були висвітлені у роботах вчених. До сьогодні залишаються недостатньо дослідженими в науковій літературі питання щодо методик його використання на підприємствах різних галузей діяльності, необізнаність керівників багатьох вітчизняних підприємств з приводу ефективності такого підходу до управління персоналом, а також розуміння сучасними керівниками його основних різновидів та відмінності від інших інструментів та технологій. Продовжуючи науковий пошук, в цьому дослідженні доцільно зосередитися на розвитку процесу реалізації коучингу в організаціях, виділенні основних його функцій, що при якісному застосуванні можуть вплинути на підвищення ефективності роботи українських підприємств.

**Постановка завдання.** Основною метою статті є дослідження впливу коучингу як методу управління підприємством та працівниками на підвищення результативності його діяльності, а також обґрунтування доцільності використання коучингу українськими підприємствами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасному світі високої мобільності, інформаційності, комп'ютеризації й технологізації майже всіх бізнес-процесів виникає потреба впровадження нових методів управління підприємством, до яких і належить коучинг. В останні роки коучинг в нашій країні набуває популярності, тому тематика його впровадження та розвитку є досить актуальною і цікавою. Він принципово відрізняється від таких понять, як: тренінг, ціллю якого є надбання конкретних навичок, іноді – зміна ставлення до роботи; професійне консультування – рішення завдання через «покупку» цього рішення, процес виглядає саме як отримання консультації; наставництво – рішення завдання через обмін досвідом. Наставництво, різні тренінги та консультування завжди здійснюється у формі порад, директивних інструкцій [12].

На відміну від них коучинг – це прямий вплив з негайним поліпшенням ефективності й одержанням результату, його застосування дозволяє коучеру допомогти людині знайти покликання, стати справжнім професіоналом або допомогти досвідченому працівникові успішно перебороти одну із криз професійного росту. В основі коучингу лежить метод, коли коуч допомагає особі самій знайти відповіді на запитання, збагнути чого вона хоче та створити такі умови, за яких співробіт-

ники самі будуть знаходити найкращі рішення та шляхи досягнення поставлених цілей. Коуч задає правильно поставлені конкретні питання, на які людина повинна сама дати відповідь. Коуч не є керівником над підопічним і не являється радником. [7]. Коуч дає можливість працівникам відокремитися від стандартних схем мислення і вийти на абсолютно новий рівень. Існують сім принципів для коуча як створити саме такий успішний колектив: пристрасть працівників до того, що вони роблять; гарний трудовий етикет; чесність та відданість; відповідальність; економія; мотивація персоналу нематеріальними стимулами; цілеспрямованість та самовдосконалення.

Таким чином, коуч лише підштовхує до правильного рішення, він допомагає усвідомити цілі підприємства, зрозуміти сутність задач, які працівник повинен виконати.

В сучасній літературі є декілька варіантів розподілу коучингу за напрямками. На наш погляд, виділимо основні: коучинг, як вид консультування; коучинг, як стиль управління. Коучинг, як вид консультування є серією бесід (коуч-сесій) коуча і клієнта, в процесі яких розглядаються теми, що цікавлять клієнта, і відбувається пошук оптимальних вирішень задач, що стоять перед ним [10].

В межах організації доцільно, на наш погляд, застосовувати такі види коучингу:

– бізнес-коучинг – цілеспрямований процес вирішення задач, що полягає в розробці покрокового плану її вирішення, сприяє зростанню продуктивності праці, шляхом розкриття потенціалу працівників, підвищення їх мотивації за рахунок віри у власні сили та розуміння процесу вирішення задачі. Бізнес-коучинг може проводитися як індивідуально, так і для команд (наприклад, в рамках виконання якого-небудь проекту) [11]. Аналізуючи наукові дослідження щодо різновидів коучингу в практиці діяльності підприємств, сформульовано [14] наслідки застосування двох основних різновидів коучингу – особистісного та бізнес-коучингу, що сприяють підвищенню ефективності вирішення окремих виробничих завдань (табл. 1).

– лайф-коучинг – робота по визначенню та досягненню особистих цілей співробітника, тобто коучинг для вирішення яких-небудь життєвих завдань, досягнення життєвих цілей [7];

– командний коучинг – особлива технологія командної роботи, в процесі якої формується ефективна команда. Кожен співробітник найкращим способом здійснює те, відносно чого він має найбільший талант [9];

– проектний коучинг – корисним є для сформованої команди, яка реалізує проект. Допомагає визначити задачі, строки, розподілити ролі і відповідальність [6].

Треба зазначити, що коучинг як стиль управління стає все більш популярним у всьому світі,

у тому числі і в Україні. В цьому випадку коучингу навчаються всі менеджери компанії або, що ще краще, всі її співробітники [7].

На нашу думку, у разі, якщо коучинг здійснюється за участю керівників вищого рівня управління, він стає одним із вагомих аспектів управління. При цьому керівник постає у ролі партнера для реалізації потенціалу самих підлеглих. Ці два методи є найбільш практичними для використання на підприємствах, адже вони спрямовані на розвиток як кожного співробітника, так і на розвиток всієї компанії в цілому та приводять до того, що співробітники бажають виконувати свою роботу, а не працюють за примусом. Таке ставлення впливає на людський фактор, що є одним із найголовніших чинників ефективної праці підприємства.

Отже, на цьому етапі дослідження сутності коучингу можемо визначити основні його функції на яких і базується успіх впровадження на підприємстві:

- функція розвитку (коучинг забезпечує розвиток трудового потенціалу та компетенції працівників, кар'єрний розвиток);
- креативна (дає змогу працівникам максимально виявляти ініціативу, генерувати нові ідеї, приймати креативні рішення);
- функція комплексного консультування (використовується в усіх сферах та усіма підрозділами, на будь-якій стадії розвитку);
- мотивуюча (дає змогу працівникам забезпечувати досягнення як особистісних цілей, так і підприємства);
- адаптаційна (дає змогу працівникам швидко пристосовуватись до мінливих умов навколишнього середовища) [10].

Таким чином, виконуючи перелічені функції, коучинг забезпечує високі стандарти виконання завдань; створює робочу атмосферу, яка стимулює креативність, генерацію нових ідей; є надійним фундаментом корпоративної культури,

оскільки проявляється через підтримку, співпрацю та партнерство; допомагає підприємству набути нових конкурентних переваг. Тому, на нашу думку, використання коучингу в управлінні розвитком підприємства визначить успіх діяльності організації в цілому.

Отже, визначення функціональної та змістовної сутності коучингу дозволило нам сформулювати рекомендації щодо впровадження концепції коучинга в практику управління українських підприємств:

- створення спеціалізованих відділів і підрозділів, які будуть займатися організацією проведення коуч-сесій з керівниками і підлеглими, а також поширенням пояснючої інформації відносно суті коучинга і основних принципів його проведення. Такі відділи також будуть займатися формуванням загальних принципів і напрямів розвитку коуч-технології на підприємствах;
- виявити прихований потенціал працівників і ефективно його використовувати;
- створити обстановку заохочення усіляких креативних пропозицій, що йдуть від співробітників;
- сприяти збільшенню новаторських, перспективних ідей розвитку бізнесу;
- створити умови співпраці між менеджером та коучем;
- заслужити довіру підлеглих до ефективності коучингу на підприємстві;
- мають бути розроблені програми, що дозволять керівникам всіх рівнів освоювати не просто комунікативні навички, а технологію коучингу.
- системне проведення інформаційно-практичних тренінгів, семінарів, вебінарів, онлайн конференцій, використання про-технологій, hr-технологій, консалтингу.

**Висновки проведеного дослідження.** Підсумовуючи наведені вище визначення цього поняття, можемо зазначити, що це наука про

Таблиця 1

**Наслідки застосування різновидів коучингу у діяльності підприємства**

Особистісний коучинг	Бізнес-коучинг
Визначати цілі й оптимальні кроки їх досягнення	Створення згуртованих робочих команд
Підвищувати самостійність і відповідальність особи, яку консультують	Виведення на ринок нових продуктів і послуг
Одержувати задоволення від своєї діяльності	Управління змінами
Вчитися віднаходити нові шляхи ефективного співробітництва	Вихід на нові ринки та формування конкурентних переваг
Швидко ухвалювати потрібні рішення у важких ситуаціях	Управління проектами (від окремого підрозділу до всього підприємства)
Погоджувати індивідуальні цілі з цілями організації	Підвищення ефективності продажів
Збагачувати своє життя змістовно	Особистісний і корпоративний PR
Відкривати нові можливості	Диверсифікованість
Більше заробляти й менше витратити	Створення проектних команд
Збагачувати життя новими продуктивними особистісними відносинами	Позиціонування товару або компанії та брендінг

зміни конкретної людини, колективу або окремого підприємства, що спрямовані на розвиток майбутнього, тому саме це потрібно усім сучасним підприємствам. Це й обумовило перетворення коучингу на один із найважливіших інструментів для всіх менеджерів. Особиста ефективність, успішна кар'єра або прибутковий налагоджений бізнес – можуть бути не просто мрією, а усвідомленим життєвим планом, метою з поетапною розробкою її реалізації. Слід зазначити, що професійний коучинг це процес, що допомагає передусім чітко визначити цілі і готувати людину до конкретних функцій і завдань. Аналізуючи різні наукові підходи до змісту та ролі коучингу, доцільно відзначити, що в цілому він допомагає людям розвиватися, освоювати нові навички й досягати більших та кращих професійних результатів. Отже, в роботі вказано новизну досліджень, що стосується коучингу на українських підприємствах. Подальші дослідження спрямовуватимуться на оцінювання чинників впливу на коучинг з метою його ефективної реалізації.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аткинсон М. Внутренняя динамика коучинга / М. Аткинсон, Рае Т. Чоис. Пер. с англ. Том 1. – R.: Companion group, 2009. – 208 с.
2. Дауни М. Эффективный коучинг. Технологий развития организации через обучение и развитие сотрудников в процессе работы / Майлз Дауни. – М.: Добрая книга, 2007. – 288 с.
3. Самольянов О. Коучинг до самой сути / Олег Самольянов, Майкл р. Джей. – СПб.: Речь, 2008. – 208 с.
4. Стак Э. Коучинг на предприятии. Станьте менеджером-тренером: 2-е междунар. изд. / Эдуард Стак. – М.: Институт консультирования и системных решений, 2006. – 206 с.
5. Уитмор Д. Коучинг высокой эффективности / Джон Уитмор; пер. с англ. – М.: Междунар. акад. корпоратив. управления и бизнеса, 2005. – 168 с.
6. Шекшня С. Как эффективно управлять свободными людьми: Коучинг / С. Шекшня. – 2-е изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2013. – 206 с.
7. Іванович О.С. Коучинг як нова модель навчання персоналу підприємства / О.С. Іванович // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2011. – Вип. 3. – С. 258–263.
8. Кравченко Ю.Є. Коучинг-навчання в руслі positum-підходу – інноваційний інструмент формування нових стратегій життєвого успіху / Ю.Є. Кравченко // Збірник матеріалів Третьої міжнародної наукової конференції 22–24 червня 2006 року / відп. за вип. М.В. Жук. – Суми: 2006. – Т. 1. – С. 116–119.
9. Лев Н.Ю. Моделі коучингу: характеристика та особливості застосування / Н.Ю. Лев, р.Д. Бала // Вісник Нац. ун-ту «Львів. політехніка»: зб. наук. пр. – 2012. – № 727. – С. 76–81.
10. Логвиновський Є.І. Функціональна та змістовна сутність коучингу на підприємстві / Є.І. Логвиновський // Європейський вектор економічного розвитку: [збірник наукових праць]. – К: 2012. – № 2(13). – С. 297–301.
11. Марцінковська О. Роль коучингу в розвитку персоналу / Олександра Марцінковська, Наталія Фижик // Економічний аналіз. Випуск 8: [збірник наукових праць] – Тернопіль: 2011. Ч. 2. – С. 257–260.
12. Павлов В.І. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України / В.І. Павлов, О.Ю. Кушнірук // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: [збірник наукових праць]. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – С. 276–280.
13. Петровська І.Р. Підвищення ефективності управлінської діяльності керівника за допомогою коучингу / І.Р. Петровська, р.Д. Бала // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – № 20.14. – С. 158–161.
14. Миколайчук І.П. Коучинг у системі управління персоналом / І.П. Миколайчук // Вісник КНТЕУ. – 2015. – № 4(102). – С. 50–67.