

DOI 10.31558/2307-2318.2020.3.4

УДК 331.005.95/.96:658.012'313'

JEL: J20, J21, M12

**Веденіна Ю.Ю.,**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту,

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

ORCID: 0000-0001-7472-6654

vedenina424@gmail.com

Сакун Л.М.,

к.е.н., доцент кафедри менеджменту,

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

ORCID: 0000-0001-5113-4154

lesyasakun13@gmail.com

Різніченко Л.В.,

старший викладач кафедри менеджменту,

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

ORCID: 0000-0002-9135-2911

rizlv19@gmail.com

Коваленко М.П.,

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

kilenktor.maks@gmail.com

КОМАНДНИЙ ТА ІНДИВІДУАЛЬНИЙ КОУЧИНГ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

У статті обґрунтовано ефективність впровадження технологій коучингу в діяльності організації. Наголошено, що коучинг передбачає систему принципів та методів, які орієнтовані на стимулювання розвитку потенційних можливостей сучасної організації, його персоналу та конкретного працівника.

Розглянуто характеристики чинників впливу коучингу на розвиток підприємства, методи роботи як індивідуально з топ-менеджерами, окремими фахівцями, командами. Описано методи роботи коучів, особливості їх діяльності. Запропоновано алгоритм роботи командного коучингу: аналіз ситуації та експрес-діагностика стану, формування альтернативних пропозицій, реалізація плану і підвищення системи відповідальності, вибір програми, оцінка результатів. Визначено ключові характеристики, наведено переваги та недоліки технології індивідуального та командного коучингу. Досліджено особливості та сформульовано результати впровадження коучингу у діяльності організації. Запропоновано низку рекомендацій щодо реалізації деяких з них.

Доведено позитивний вплив коучингу на діяльність організації. Окреслено можливі позитивні ефекти від реалізації управлінських технологій коучингу на формування

стратегічних планів, розвиток особистості керівників (топ-менеджерів), які усвідомлюють необхідність удосконалення своїх професійних навичок.

Ключові слова: технологія, коучинг, метод навчання, коуч, команда, ефективність, бізнес-процеси, стратегічне управління.

Рис. – 2, Табл. – 2, Літ. – 8

Веденина Ю.Ю.,

к.э.н., доцент кафедры менеджмента,

Кременчугский национальный университет имени Михаила Остроградского

ORCID: 0000-0001-7472-6654

vedenina424@gmail.com

Сакун Л.Н.,

к.э.н., доцент кафедры менеджмента,

Кременчугский национальный университет имени Михаила Остроградского

ORCID: 0000-0001-5113-4154

lesyasakun13@gmail.com

Ризниченко Л.В.,

старший преподаватель кафедры менеджмента,

Кременчугский национальный университет имени Михаила Остроградского

ORCID: 0000-0002-9135-2911

rizlv19@gmail.com

Коваленко М.П.,

Кременчугский национальный университет имени Михаила Остроградского

kilenktor.maks@gmail.com

КОМАНДНЫЙ И ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ КОУЧИНГ КАК ТЕХНОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

В статье обоснована эффективность внедрения технологии коучинга в деятельности организации. Предполагается, что коучинг – это система принципов и методов, ориентированных на стимулирование развития потенциальных возможностей современной организации, ее персонала и конкретного сотрудника.

Рассмотрены характеристики факторов влияния коучинга на развитие предприятия, методы работы как индивидуально с топ-менеджерами, отдельными специалистами, командами. Охарактеризованы методы работы коучей, особенности их сферы деятельности. Предложен алгоритм работы командного коучинга: анализ ситуации и экспресс-диагностика состояния, формирование альтернативных предложений, реализация плана и повышение системы ответственности, выбор программы, оценка результатов. Определены ключевые характеристики и приведены преимущества, недостатки технологии индивидуального и командного коучинга. Исследованы особенности и сформулированы результаты внедрения коучинга в деятельности организации. Предложен ряд рекомендаций и предложений по практической реализации некоторых из них.

Доказано положительное влияние коучинга на деятельность современной организации. Определены возможные положительные эффекты от реализации управленческих технологий коучинга на формирование стратегических планов, развитие личности руководителей (топ-менеджеров), которые осознают необходимость совершенствования своих профессиональных навыков.

Ключевые слова: технология, коучинг, метод обучения, коуч, команда, эффективность, бизнес-процессы, стратегическое управление.

Рис. – 2, Табл. – 2, Лит. – 8.

Yu. Viedienina,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at Department of Management
Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University
ORCID: 0000-0001-7472-6654
vedenina424@gmail.com

L. Sakun,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at Department of Management
Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University
ORCID: 0000-0001-5113-4154
lesyasakun13@gmail.com

L. Riznichenko,

Senior Instructor at Department of Management
Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University
ORCID: 0000-0002-9135-2911
rizlv19@gmail.com

M. Kovalenko,

Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University
kilenktor.maks@gmail.com

TEAM AND INDIVIDUAL COACHING AS A TECHNOLOGY OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

The article substantiates the effectiveness of the introduction of coaching technology in the activities of the organization. It is assumed that coaching is a system of principles and methods aimed at stimulating the development of the potential capabilities of a modern organization, its personnel and a specific employee.

The characteristics of the factors of influence of coaching on the development of the enterprise, methods of work as individually with top managers, individual specialists, teams are considered. The methods of work of coaches, the features of their field of activity are characterized.

An algorithm for the work of team coaching is proposed: analysis of the situation and express diagnostics of the state, the formation of alternative proposals, the implementation of the plan and an increase in the system of responsibility, the choice of the program, the evaluation of the results. The key characteristics are determined and the advantages and

disadvantages of the technology of individual and team coaching are given. The features are investigated and the results of the introduction of coaching in the activities of the organization are formulated. A number of recommendations and proposals for the practical implementation of some of them have been proposed.

The positive influence of coaching on the activities of a modern organization has been proven. Possible positive effects from the implementation of management technologies of coaching on the formation of strategic plans, the development of the personality of leaders (top managers) who are aware of the need to improve their professional skills have been identified.

Key words: *technology, coaching, teaching method, coach, team, efficiency, business processes, strategic management.*

Fig. – 2, Tabl. – 2, Ref. – 8.

Постановка проблеми. У ринкових умовах господарювання підприємства мають постійно удосконалювати технології, що застосовуються ними у процесі управління. Нині сучасна технологія забезпечення достатнього кадрового потенціалу, за умови досягнення оптимального співвідношення «витрати–ефект» та стратегічного управління є коучинг.

Коучинг як основний інструмент досягнення успіху діяльності людини як особистості, забезпечує підвищення рівня її конкурентоспроможності на ринку праці, усередині компанії та в особистому житті. Результатом його впровадження є рівень фахівця, його здатність до професійного розвитку, до навчання та визначення потреби у самовдосконаленні. Питання впровадження коучингу досить актуальне в сфері менеджменту та консалтингу. Більшість коуч-консультантів визначають його не тільки як метод безпосереднього навчання, але і як філософію, систему технологій і методів, спрямованих на постановку і максимально швидке досягнення цілей у реаліях сучасного життя.

Для сучасних вітчизняних підприємств першочерговим та домінуючим завданням є сприяння розвитку кадрового потенціалу, що дасть змогу максимізувати ефект від роботи персоналу. Слід зазначити те, що світ постійно змінюється і вдосконалюється, а тому людям необхідно бути конкурентоспроможними на ринку праці, що призводить до необхідності постійного розвитку, як самостійно, так і використовуючи додаткові варіанти у вигляді коучів та менторів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У науковій літературі не існує узагальненого визначення терміну коучинг. Технологію коучингу визначають як мистецтво підвищення продуктивності праці, процес створення умов для праці, триваючі відносини, які допомагають людям одержати результати, процес розвитку особистості клієнта. Коучинг як поняття та інструмент діяльності вперше застосував Тімоті Геллвей. Відомими авторами з використання коучингу є: Дж. Уїтмор, Т. Дж. Леонард, М. Аткинсон та ін.

У працях вітчизняних науковців питання щодо використання у практичній діяльності технології коучингу все ще залишаються недостатньо вивченими, оскільки це відносно новий інструмент управління. Проте, можна відзначити праці таких вітчизняних науковців: М.В. Козик, С.В. Леонова, В.М. Маховка, О.О. Нежинська, І.Р. Петровська, В.А. Семиченко, Ю.В. Тарасенко, В.М. Тименко, В.Є. Швець та ін.

Метою дослідження є розкриття коучингу як ефективної управлінської технології стратегічного управління, виявлення можливостей поєднання видів коучингу з метою розвитку конкурентоспроможності індивіда на ринку праці, в середині організації, в особистому житті.

Виклад основного матеріалу. Технології коучингу для вітчизняних підприємств є новим поняттям, тоді як у світовій практиці його професійне застосування в підприємницькій діяльності є доволі поширеним.

Основним чинником успіху діяльності управлінця, як особистості та ефективного керівника є рівень професійного розвитку, оцінка здатності до навчання та потреби у самовдосконаленні, забезпечення необхідного йому рівня конкурентоспроможності на ринку праці, всередині компанії та в особистому житті. Орієнтуючись на європейські, провідні вітчизняні організації у своїй діяльності стали застосовувати технології коучингу, які набули значної популярності та актуальної в сфері менеджменту та консалтингу. За даними західних фахівців, це один з ефективних методів в сучасному менеджменті. Більшість коуч-консультантів визначають його не тільки як метод безпосереднього навчання, але і як філософію, систему технологій і методів, спрямованих на постановку і максимально швидке досягнення цілей у реаліях сучасного життя.

Поява коучингу як технології пов'язана, перш за все, з двома домінуючими тенденціями розвитку конкурентоспроможних економічних систем. Перша – технологізація організаційних процесів (в тому числі і процесів управління людськими ресурсами організації). Прагнення і необхідність якомога точніше передбачати, і як можна надійніше гарантувати майбутнє в мінливому середовищі. Друга – схильність людини до партнерства, діалогу або участі.

З точки зору управління, коучинг може розглядатися як самостійний вид діяльності, або як стиль управління [1]. Він може впроваджуватися у вигляді «коучинг-сесій», які менеджери і члени команди відокремлюють від звичайної діяльності підприємства, або бути інтегрований в поточне (оперативне) управління команди або відділу.

Сучасні менеджери ставлять за мету якісний розвиток працівників, а також формування сприятливого середовища, де співробітники зможуть працювати незалежно та якомога більше ефективно.

Усі сучасні світові компанії прагнуть до розвитку: підвищення ефективності роботи співробітників, зростання рентабельності економічних активів і оптимізації будь-яких витрат, які може нести бізнес у процесі своєї діяльності. Для бізнес-структур важливо досягти таких цілей як: отримання максимального прибутку, задоволення ринкових потреб споживачів, створення нових робочих місць, але не тільки компанії прагнуть до розвитку, а й кожна особа намагається віднайти власний шлях до покращення загального статусу свого життя.

Варто відзначити, що найбільші компанії в нашій країні й в усьому світі все більше зацікавлені в удосконаленні продуктивності своїх співробітників: фахівці повинні вчитися і розкривати свій потенціал для успішного виконання будь-яких завдань і підвищення загальних і спеціальних показників компанії в ролі окремих складових єдиної системи, синергетичний ефект якої буде позитивно впливати на розвиток всієї структури. Для цього менеджери стажують своїх співробітників, мотивують підвищенням розміру оплати їх праці та підвищеннями в посадових лініях, проводять тренінги та курси – освіта для фахівців в процесі їх роботи не закінчується майже ніколи, тому що зараз в цьому зацікавлені самі роботодавці [2].

Для досягнення своїх цілей в роботі коуч використовує різні методики, проникаючи у світосприйняття людини і аналізуючи її поведінку на основі особистого життя, інтересів, життєвих принципів і рис характеру. Зазначена концепція допомагає побачити в собі те, що самостійно вона помітити не може. Людина повинна знайти себе

й найбільш плідно розкрити всі свої якості в професійній діяльності, у вирішенні складних питань. Часто на ефективність професійної діяльності в організації впливають: проблеми в особистому житті, невідповідний клімат в колективі та інші аспекти, які викликають стоп-ефект, що може негативно впливати на сукупну роботу всієї системи (концепція «найменших» – ефективність сукупності завжди оцінюється через ефективність найслабшого її компонента).

Коучинг – перспективний напрям забезпечення ефективної діяльності організації, що справляє вплив на підвищення кваліфікації персоналу організацій, сприяє навчанню, професійній адаптації та зростанню продуктивності праці та допомагає максимально використовувати трудовий потенціал кожного співробітника і розвивати здібності безпосередньо в процесі праці. «У кожної людини є потенціал» – це один із пріоритетних девізів в процесі коучингу.

Щоб впоратися зі складнощами й оптимізувати процеси, коучі безперервно спілкуються з клієнтами, мотивують їх і навчають подоланню бар'єрів на шляху до нескінченного розвитку й успіху.

Коучинг підрозділяється на [3]:

- Коучинг кар'єри – це інтерактивний процес співпраці клієнта і коуча у сфері професійної діяльності клієнта.
- Бізнес-коучинг – формування динамічної, креативної позиції в конкурентному середовищі, а також підтримка і супровід у розвитку бізнесу.
- Коучинг на робочому місці – зосереджений на розвитку компетенцій під час виконання роботи.
- Коучинг особистої ефективності – бажання людини підвищити професійну діяльність, поліпшити тайм-менеджмент, збалансувати різні напрямки життя для максимального розвитку бажаних сфер;
- Лайф-коучинг – концентрується на плануванні життя і досягненні власних цілей (охоплюють уміння організації узгодженості між особистим і професійним життям).

За умови використання коучингу, як стратегічного інструменту управління організацією, виокремлюють три головні сегменти:

- 1) синергетичний вплив персоналу і коуча: партнерські та командні взаємовідносини, що фокусуються на цілях та місії організації, її завданнях, щоб досягти результату стратегічного управління;
- 2) структурна реорганізація: управлінець формує сферу відповідальності, набору дій, щоб мислити масштабніше та планує програму стратегічних змін завдяки професіоналізму і відповідальності коуча;
- 3) забезпечення професіоналізму: допомога коуча керівникам, щодо прийняття ефективніших рішень відносно встановлення стратегічних цілей у напрямі реструктурування професійної діяльності для досягнення максимуму продуктивності та задоволеності.

За сучасних умов найбільш очевидні варіанти застосування коучингу в діяльності організації робота з персоналом підприємств, а саме формування мотиваційних механізмів та шкали оцінки персоналу; вирішення проблем кадрового забезпечення та підвищення професіоналізму та креативного мислення; врегулювання взаємовідносин у колективі; планування показників та підвищення кадрового потенціалу; адаптація до змін та розвиток персоналу.

Сформулювавши характеристики чинників впливу коучингу на розвиток підприємства визначили ступінь його впливу на діяльність організації (табл. 1).

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 [2].

Таблиця 1

Фактори впливу коучингу на розвиток підприємства

Види факторів		Вплив на діяльність організації	
		<i>Сприяючий вплив</i>	<i>Стримуючий вплив</i>
Ресурсні	Фінансові	Виокремлення значної частки фонд заробітної плати на розвиток організації та її співробітників	Обмежене фінансування, незацікавленість керівництва працівників у фінансуванні розвитку.
	Інформаційні	Інформаційно-аналітичне, сучасне комп'ютеризоване забезпечення процесу	Недостатнє приділення уваги інформаційному забезпеченню організаційного проектування.
Кадрові	Індивідуально-особистісні	Здатність та бажання до розвитку навчання.	Небажання працівників і прагнення до інноваційного розвитку організації
	Компетентнісні	Належний освітній кваліфікаційний рівень працівників, високі професійно-ділові якості.	Обмеження можливостей щодо отримання відповідної кваліфікації.
Мотиваційно-стимулюючі	Матеріальне стимулювання	Збільшення розміру заробітної плати, встановлення премій надбавок.	Нехтування керівництвом питанням професійно-кваліфікаційного розвитку із-за відсутності можливості
	Моральне стимулювання	Визнання професійної майстерності шляхом присвоєння різноманітних грамот, нагород, похвал.	практичного використання; ризик вкладання коштів в розвиток особистості, формування професіонала
Соціально-культурні	Соціальні	Створення сприятливих умов реалізації потенціалу; забезпечення працівників пакетом соціальних послуг; соціальний захист працівників; підвищення якості рівня життя працівників.	Відсутність програми соціального культурного розвитку. Неналежна мотивація керівництва щодо потреби створенні соціальних та культурних благ для співробітників. Нераціональна соціальна інфраструктура. Відсутність програм соціальної відповідальності перед зовнішнім середовищем.
	Культурні	Створення умов для творчого культурного розвитку, формування корпоративної культури	
Організаційно-управлінські	Організаційні	Формування ініціативно-колективного; створення атмосфери, що сприяє розвитку (формування коучингових команд, груп тощо) формулювання цілей коучингу.	Значний рівень централізації управління; відсутність ефективного механізму розвитку колективів; недостатність контролю стратегічними змінами
	Управлінські	<i>Сприяючий вплив:</i> ефективне делегування повноважень та децентралізація управління; здатність об'єктивного оцінювання та моніторингу учасників коучингового процесу; управлінський вплив на стимулювання та формування довіри клієнтів; використання інноваційних підходів у коучингових сесіях.	

Джерело: доопрацьовано авторами на основі [3; 4; 5]

Наразі ця діяльність трактується підприємцями як надання інформаційно-консалтингових послуг, відчувається і проблема щодо підготовки висококваліфікованих

коучерів. Ті ж кадри, що вже є на ринку, зазвичай, мають підготовку європейських країн, де ця управлінська технологія досить поширена. Гальмує впровадження коучингу в діяльності вітчизняних підприємницьких організацій відсутність розуміння сутності та специфіки діяльності коучерів, адже нині їх послугами, здебільшого користуються компанії з іноземними інвестиціями або транснаціональні корпорації.

Сучасні підприємницькі організації в своїй діяльності спрямовують свою увагу на рівень використання новітніх управлінських технологій, інноваційну направленість та забезпеченість висококваліфікованим персоналом, що надасть можливостей досягнути максимальної економічної та соціальної ефективності (налагоджування міжособистісного спілкування, розвиток лідерських здібностей, стресостійкість, запровадження тимблдингу тощо). Цілі використання технології коучингу в діяльності вітчизняних організацій наведено на рисунку 1.



Рисунок 1 – Цілі використання технології коучингу в діяльності вітчизняних організацій

Джерело: авторська розробка на основі [6; 7; 8].

Бізнес-коучинг може проводитися як індивідуально, так і для команд (наприклад, в рамках виконання якого-небудь проекту) [7]. Сутність коучингу – це рух до стратегічної мети.

Використовуючи коучинг, керівники нової формації досягають своїх цілей набагато ефективніше і швидше, і отримують впевненість, що обраний ними напрямок розвитку дійсно саме те, що необхідно організації. За професійної підтримки коуча керівник самостійно формулює цілі, напрацьовує стратегії і впроваджує найбільш вдалу.

Коучинг – це бесіда між коучем і клієнтом у результаті якої створюється образ майбутнього, якого клієнт починає прагнути, тому і починає діяти. Ця управлінська технологія допомагає відкрити в собі внутрішні ресурси і потенціал та допомагає розробити конкретний план дій. Уся робота в коучингу побудована на відкритих запитаннях, відповідаючи на які, клієнт відкриває сам для себе багато нового, або корисного. Коуч не ментор і не консультант, він дотримується нейтралітету, не висловлює думку і не дає порад.

У коучингу виділяється три типи клієнтів: відвідувач, клієнт і скажчик. Відвідувач це той, хто не має бажання щось змінювати, кого змусили піти на коуч-сесію (наприклад роботодавець), або людина, яка не знає, що коучинг може йому дати, і наскільки це все відповідально.

Скажчик це той, хто хоче досягати мети за рахунок зміни речей і людей навколо себе, але ще не готовий змінюватися сам. Він уже усвідомлює, що щось не так, що саме не так, або навіть як він хоче, щоб було, але далі скарг справа не йде. Скажчик не хоче брати на себе відповідальність за зміни, не готовий до дій, що ведуть до змін. Він знаходить безліч виправдань, чому це не вийде взагалі, конкретно у нього, або саме зараз.

Індивідуальний коучинг може зачіпати різні сфери життя: бізнес, кар'єру, сім'ю, стосунки, здоров'я, спорт, постановку цілей, формування особистих якостей тощо. Тому індивідуальний коучинг підходить керівнику (топ-менеджеру), який ставить на меті досягнення успіху щодо розвитку свого бізнесу або кар'єри, але часом стикається з перешкодами, проблемами, які йому не просто подолати.

У процесі індивідуальної сесії коуч і клієнт прояснюють і структурують цілі. Під час спілкування коуч створює позитивну творчу атмосферу для того, щоб визначити і поточити стратегічну ціль свого клієнта. Після з'ясування цілей і потреб розробляється стратегія і підходи, які будуть найкращими саме для цього клієнта, мобілізуються всі внутрішні резерви і усуваються внутрішні бар'єри, вибираються індивідуальні інструменти коучингу.

Індивідуальний коучинг може бути одноразовою зустріччю, а може бути і системним процесом. Усі конкретні завдання вирішуються у ході коуч-сесії, яка триває від 30 до 60 хвилин. Якщо потрібно вирішити декілька питань, то це займе від 1 до 5 сесій. Інколи, після таких зустрічей клієнт хоче здійснити свою ціль, або у нього велика, стратегічна мета, тоді необхідно працювати з коучем 1–2 рази на тиждень протягом більш тривалого часу. Ця технологія допомагає розвивати компанію і бізнес через роботу з лідерами, розвиток їх професійних компетенцій і трансформацію мислення. Незалежний коуч не залучений до проблем і незнаючи культури компанії може збоку об'єктивно оцінити ситуацію, він відчуває і задає правильні запитання, що спонукають до цілісного бачення і усвідомлення ситуації, пошуку найоптимальнішого рішення, мотивуючи до дій і сприяючи змінам.

При довгостроковому коучингу (мінімум 15–18 сесій) зміни стають стійкими, що досягається за рахунок систематичної підтримки і бесід з коучем, спрямованих на закріплення результатів та набутих нових навичок. Він дозволяє уникнути повернення

до старого варіанту поведінки і неефективним моделям.

Робота з коучем надає керівникам і топ-менеджерам такі переваги: допомагає долати особисті обмеження, що перешкоджають розвитку відносин і досягненню стратегічних бізнес-результатів; розвиває впевненість і навички управління і впливу на організаційні зміни в одному з напрямів загального бачення розвитку бізнесу; допомагає створювати бачення розвитку бізнесу, засноване на особистих цінностях; розвиває навички управління основними організаційними змінами і допомагає краще усвідомлювати, як власний особистісний стиль впливає на інших людей; розвиває здатності впливати і розкривати потенціал інших людей; допомагає розвинути впевненість і навички управління конфліктами; розвиває здатності ставити запитання, які надихають і мотивують інших; надає підтримку при подоланні значних професійних і кар'єрних невдач, що впливають на мотивацію і прихильність.

Індивідуальний коучинг часто недооцінюється через недовіру з боку керівництва та непрозорість роботи організації. Топ-менеджери, які особливо не задумуються про майбутні перспективи, не розуміють, що за допомогою коучингу можна досягти вагомих результатів тому не бачать особливих вигод від його використання, що погано впливає на загальну ефективність роботи колективу.

Командний коучинг – формат групової роботи, що дозволяє активізувати потенціал кожного співробітника; процес знаходження рішень на загальний запит команди, з метою досягнення спільного результату, сучасний спосіб взаємодії з персоналом, що дозволяє побачити і застосувати потенціал кожного співробітника і згуртувати їх в команду для досягнення цілей стратегічного управління.

Командний коучинг здійснює високопрофесійний коуч, що має сертифікат відповідності. Зазвичай, це серія сесій по 4 години від 5 до 8 разів щотижнево, що дозволяє намітити та виконати необхідний обсяг завдань, сформулювати відповідні рішення, сформулювати програму, враховуючи інтереси співробітників і керівників, та надаючи їм можливість бути задіяними не тільки в навчанні, але й в робочому процесі.

Між сесіями команда має займатися реалізацією програми, яку вони для себе сформулювали. Потім на наступній сесії здійснюється діагностика рівня проходження командою намічених цілей. Механізм налаштовано так, щоб поступово команда дійшла до спільного бачення подолання проблем, сповідувала єдині цінності та цілі. Розроблено алгоритм роботи застосування управлінської технології командного коучингу, що наведено на рисунку 2.

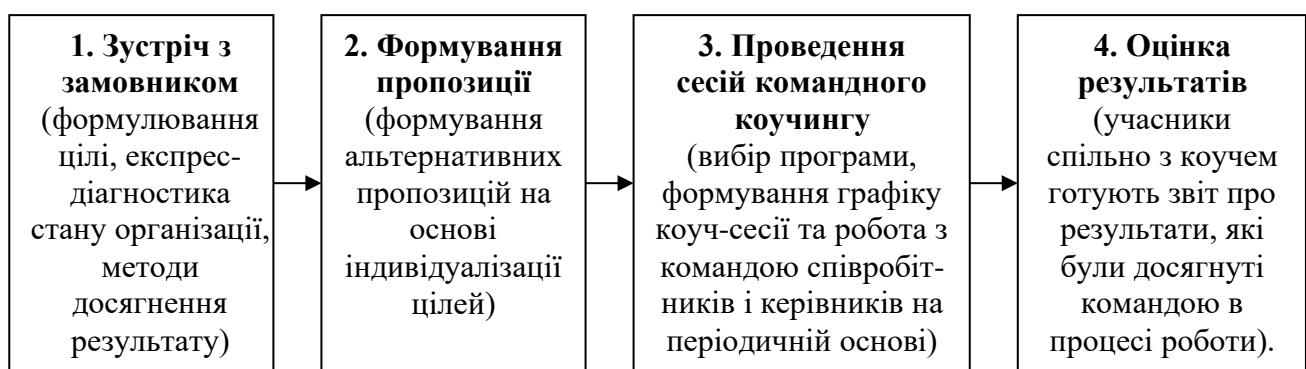


Рисунок 2 – Алгоритм роботи застосування командного коучингу

**складено авторами*

Професійний коуч здійснивши якісну попередню експрес-діагностику проблеми і завдань не завжди може зразу сформулювати програму роботи, він має якісно і глибоко

розбиратися у заданій проблематиці та точно сформулювати завдання.

Досить часто під виглядом командного коучингу пропонується за фактом тренінги, що є також хорошим форматом, але вони виконують абсолютно інші цілі і завдання. Керівництво компанії обов'язково має узгодити, які технології будуть використовуватися в роботі, щоб бути впевненими, що в співпраці із командою будуть використані техніки, що дозволять максимально розкрити їх потенціал.

Під керівництвом коучера сформована команда професіоналів (управлінців, менеджерів вищої та середньої ланки, співробітників одного або декількох відділів, тощо.) здійснюють моніторинг наявного стану системи за параметрами ефективності. Із набору альтернатив формулюються необхідні зміни, які планують до впровадження, формулюють всі необхідні дії задля досягнення максимального результату.

Коуч працює виключно над цілями, які ставлять перед собою як колективом учасники, він не нав'язує, як необхідно комунікувати, уникнути конфліктів, учасники під його методологічним керівництвом самі намічають, яких цілей має бути досягнуто, які завдання вирішено та обирають способи їх досягнення. Вся робота здійснюється за допомогою розкриття внутрішнього потенціалу співробітників, а не знань запрошеного коучера, при цьому відповідальність учасників за поставлені цілі, заплановані завдання або правила комунікації команди багаторазово підвищується.

Командний коучинг необхідний: для формування місії, яка буде мотивувати команду; розуміння спільних завдань; організації злагодженої роботи; забезпечення згуртованості та налагодження ефективної комунікації між відділами; для подолання негативних наслідків конфлікту в колективі; для формування командного духу та мотиваційних стимулів до роботи; для виявлення проблем, що перешкоджають діяльності організації та формування засобів щодо їх вирішення; для напрацювання планів реалізації нового проекту, формулювання стратегії, цілі; для згуртування членів команди на загальний результат.

Результати сесій командного коучингу завжди унікальні в залежності від запиту, результат і цілі, до яких хоче, і готова прийти команда, формулюється на першій зустрічі.

У результаті командного коучингу можна сформулювати основну мету – формулювання загальної місії, що мотивує співробітників до продуктивної праці.

Дослідивши характеристики технології індивідуального та командного коучингу можемо сформулювати результати впровадження коучингу у діяльності організації (табл. 2). Коучі допомагають розкрити потенціал своїх клієнтів, що приносить результати у вигляді підвищення продуктивності, цільових показників, перевиконання планів або просто цінних ідей, реалізація яких може відкрити нові ринки або можливості отримання доходу, підвищення кар'єрного росту та загального стану благополуччя людини.

Жорстка конкурентна боротьба потребує постійної інтенсифікації діяльності провідних компаній, тому управлінська технологія коучингу перетворилася на важливий механізм впливу для менеджерів вищої ланки, які з нею знайомі та використовують у своїй діяльності. Для сучасних організацій коучинг стає дієвою концепцією кадрового менеджменту, як інструмент застосовується у плануванні, відборі, адаптації, мотивації, навчанні, розвитку, атестації та оцінці персоналу.

Коучі допомагають розкрити потенціал працівників організації у вигляді підвищення цільових показників, продуктивності, перевиконання планів або просто цінних ідей, реалізація яких допоможе відкрити нові ринки, або можливості отримання доходу, підвищення кар'єрного росту та загального стану благополуччя людини.

Таблиця 2

Результати впровадження коучингу як технології стратегічного управління в діяльності організації

<i>Індивідуальний коучинг</i>	<i>Командний коучинг</i>
<p>Розвиває компетенції та комунікативні навички.</p> <p>Прискорює процес змін, які лідер здійснює в компанії.</p> <p>Підтримує керівників при вступі на нову посаду, або при делегуванні нових повноважень.</p> <p>Підтримує на етапі реалізації нових проєктів і нових завдань.</p> <p>Забезпечує сприятливий клімат у колективі та допомагає при налагоджуванні комунікації, в тому числі усуненні конфліктів.</p> <p>Допомагає створити план індивідуального розвитку, підвищити самостійність і відповідальність особи.</p> <p>Допомагає лідерам знайти цілісне бачення розвитку компанії, погоджувати індивідуальні цілі з цілями організації.</p> <p>Прискорює процес прийняття ефективного рішення у важких ситуаціях.</p> <p>Знаходити нові шляхи ефективного співробітництва та налагоджувати продуктивні особистісні відносини</p>	<p>Виокремлення загальних для всієї команди місії, цінностей, правил, підходів, процедур, які забезпечать найкращий результат.</p> <p>Підвищення задоволеності роботою і поліпшення клімату в колективі.</p> <p>Зниження конфліктності і формування взаємних домовленостей.</p> <p>Складання стратегії та плану досягнення цілей.</p> <p>Підготовка детального дерева рішень (згідно завдань) з термінами та відповідальними.</p> <p>Створення робочих команд, підвищення загальної ефективності їх роботи, в тому числі через створення культури відповідальності і зростання згуртованості.</p> <p>Залучення співробітників до загальної діяльності і поліпшення якості комунікації.</p> <p>Генерація нових ідей і підходів в сферах, необхідних бізнесу (наприклад, формування нових конкурентних переваг, виведення на ринок нових продуктів, запуск нових проєктів тощо)</p> <p>Управління змінами, управління проєктами (від окремого підрозділу до всього підприємства)</p> <p>Особистісний і корпоративний PR, брендінг товару або компанії</p>

**складено авторами*

Ефективний коучинг всередині робочого колективу призводить до досягнення мети організації, від впровадження його принципів вииграє як співробітник у своїй подальшій кар'єрі, так і вся організація у напрямі розвитку.

Отже, запровадження технологія коучингу у діяльності організації справляє позитивний вплив, створює творчу атмосферу, стимулює креативність та генерацію нових ідей і є надійним фундаментом корпоративної культури, співпраці та партнерства. Вона допомагає підприємству набути нових конкурентних переваг.

Висновки. Досліджено сутність, мету, особливості впровадження технології коучингу у стратегічному управлінні вітчизняних організацій. Проаналізовано проблеми розвитку цієї управлінської технології. Вивчено специфіку впровадження індивідуального та командного коучингу та їх вплив на формування стратегії організації.

Застосовуючи коучинг як технологію впливу щодо підвищення кадрового потенціалу, формується механізм успішного виконання ним функції організації. Установлено, що саме використання технологій коучингу допоможе організації сформувати позитивний імідж та справлятиме прямий вплив на стабільність роботи колективу і забезпечення конкурентоспроможності.

Перспективним напрямом подальших досліджень є визначення можливих форм і видів впровадження інструментарію коучингу у діяльності вітчизняних підприємств та формування єдиних підходів до формування його сутності. Особливої актуальності для досліджень набувають практичні аспекти застосування коучинга з метою підвищення продуктивності праці персоналу і конкурентоспроможності особистості. Впровадження технологій коучингу з урахуванням представлених рекомендацій сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності компанії, її розвитку та досягненню стратегічних цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Петровська І. Р., Бала Р. Д. Підвищення ефективності управлінської діяльності керівника за допомогою коучингу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20. С. 158–161.
2. Швець Є.В., Бойко К.О. Коучинг та його роль в управлінні підприємством. *Причорноморські економічні студії*, 2017. Вип. 17. С. 142–145
3. Нежинська О.О., Тименко В. М. Основи коучингу: навчальний посібник. Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. 220 с.
4. Леонова С.В., Довба М.О. Коучинг як інструмент розвитку компетенцій сучасного менеджера з логістики. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 298–304.
5. Павлов В.І., Кушнірук О. Ю. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*: збірник наукових праць. 2012. С. 276–280.
6. Логвиновський Є. І. Функціональна та змістовна сутність коучингу на підприємстві. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2012. № 2 (13). С. 297–301.
7. Марцінковська О., Фижик Н. Роль коучингу в розвитку персоналу. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 257–260.
8. 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.

REFERENCES:

1. Petrovsjka, I.R., Bala, R.D. (2010) Pidvyshhennja efektyvnosti upravlinsjkoji dijalnosti kerivnyka za dopomoghoju kouchynghu [Improving the effectiveness of management activities of the head through coaching]. *Naukovyj visnyk Nacionaljnogho lisotekhnichnogho universytetu Ukrainy*, no. 20, pp. 158–161.
2. Shvecj, Je.V., Bojko, K.O. (2017) Kouchyngh ta jogho rolj v upravlinni pidpryjemstvom. [Coaching and its role in enterprise management]. *Prychornomorsjki ekonomichni studiji*, vol. 17, pp. 142–145
3. Nezhynsjka, O.O., Tymenko, V.M. (2017) Osnovy kouchynghu: navchalnyj posibnyk. [Fundamentals of coaching]. Kharkiv : TOV «DISA PLUS» (in Ukrainian)
4. Leonova, S.V., Dovba, M.O. (2017) Kouchyngh jak instrument rozvytku kompetencij suchasnogho menedzhera z loghistyky. [Coaching as a tool for developing the competencies of a modern logistics manager]. *Ekonomika i suspiljstvo*, vol. 10, pp. 298–304.
5. Pavlov, V.I., Kushniruk, O. Ju. (2012) Kouchyngh ta nastavnytvo u pidpryjemnyckij

dijalnosti Ukrainy. [Coaching and mentoring in business in Ukraine]. *Menedzhment ta pidpryjemnytvo v Ukraini: etapy stanovlennja i problemy rozvytku: zbirnyk naukovykh pracj*, pp. 276–280.

6. Loghvynovs'kyj, Je. I. (2012) Funkcional'na ta zmistovna sutnist' kouchynghu na pidpryjemstvi. [Functional and meaningful essence of coaching in the enterprise]. *Jevropejs'kyj vektor ekonomichnogho rozvytku*, no. 2 (13), pp. 297–301.

7. Marcinkovs'ka, O., Fyzhyk, N. (2011) Rol' kouchynghu v rozvytku personalu. [The role of coaching in staff development]. *Ekonomichnyj analiz*, vol. 8, pp. 257–260.

8. Kyrlyk, N.V. (2017) Kouchyngh – suchasnyj instrument vplyvu na ljuds'kyj kapital pracivnyka pidpryjemstva. [Coaching is a modern tool for influencing the human capital of an employee of the enterprise]. *Naukovyj visnyk Uzhgorodskogo universytetu. Serija Ekonomika*, vol. 1 (47), pp. 214–218.