

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет менеджменту і маркетингу  
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,  
д.держ.упр., проф.**

\_\_\_\_\_ **Наталія БОНДАРЧУК**

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2024 р.**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: ВПРОВАДЖЕННЯ КОУЧИНГУ В УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

**Здобувач**

**Олександр МОКАНУ**

**Науковий керівник,  
к.е.н., доц.**

**Олеся ЛЕБЕДЕНКО**

**Дніпро – 2024**

# ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет:** Менеджменту і маркетингу

**Кафедра:** менеджменту, публічного управління та адміністрування

**Освітньо-професійна програма:** «Менеджмент»

**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»

**Ступінь вищої освіти:** Бакалавр

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувачка кафедри,

д.держ.упр., проф.

\_\_\_\_\_ Наталія БОНДАРЧУК

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## **ЗАВДАННЯ**

**на підготовку кваліфікаційної роботи**

### **МОКАНУ ОЛЕКСАНДРУ КОСТЯНТИНОВИЧУ**

**1. Тема роботи:** «Впровадження коучингу в управління персоналом підприємства»

**Науковий керівник:** Лебеденко Олеся Василівна, к.е.н., доцентка  
затверджені наказом по ДДАЕУ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_\_\_

**2. Термін подання здобувачем роботи:** «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**3. Вихідні дані до роботи:** річні звіти товариства з обмеженою відповідальністю «ВторІнвест Т», плани господарської діяльності, документи, які регламентують діяльність підприємства, договори купівлі-продажу, трудові договори з персоналом

**4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)**

1. Теоретичні аспекти використання коучингу в управлінні персоналом підприємства
  2. Сучасний стан організації управління персоналом ТОВ «ВторІнвест Т»
  3. Впровадження коучингу в управління персоналом ТОВ «ВторІнвест Т»
- Висновки і пропозиції

**5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):**

1. Мотиви впровадження коучингу в діяльності вітчизняних бізнес-структур
2. Показники ефективності діяльності ТОВ «ВторІнвест Т»
3. Рекомендована модель підвищення рівня ефективності коучингу
4. Економічний ефект від впровадження коучингу в ТОВ «ВторІнвест Т»
5. Переваги і недоліки впровадження концепції коучинга в ТОВ «ВторІнвест Т»
6. Прогнозований рівень ефективності роботи ТОВ «ВторІнвест Т»

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Обрання і затвердження теми кваліфікаційної роботи, узгодження об'єкта дослідження	Вересень 2023 року	<i>виконано</i>
2.	Формування і узгодження повного плану та завдання на кваліфікаційну роботу бакалавра	Вересень 2023 року	<i>виконано</i>
3.	Формування огляду джерел інформації щодо теоретичних аспектів досліджуваної проблеми. Написання першого розділу кваліфікаційної роботи.	Вересень - листопад 2023 року	<i>виконано</i>
4.	Аналіз господарської діяльності та системи менеджменту підприємства. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.	Грудень 2023 року – лютий 2023 року	<i>виконано</i>
5.	Визначення напрямів удосконалення організації елементів системи управління на підприємстві. Написання третього розділу кваліфікаційної роботи.	Березень - квітень 2024 року	<i>виконано</i>
6.	Формулювання висновків та пропозицій	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, підготовка супровідних документів.	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
8.	Розробка доповіді та формування ілюстративного матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2024 року	<i>виконано</i>
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2024 року	<i>виконано</i>
11.	Проведення захисту кваліфікаційної роботи	Червень 2024 року	

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_

(підпис)

Олександр МОКАНУ

Науковий керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ КОУЧИНГУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність та значення коучингу в системі менеджменту підприємства	6
1.2. Характеристика моделей коучингу	13
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ВТОРІНВЕСТ Т»	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ВторІнвест Т»	17
2.2. Дослідження рівня готовності системи управління персоналом до впровадження коучингу	23
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ КОУЧИНГУ В УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ВТОРІНВЕСТ Т»	34
3.1. Застосування коучингу при формуванні кадрового забезпечення підприємства	34
3.2. Формування рівня продуктивності праці через впровадження коучингу в управління персоналом	44
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	58

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Роль людського капіталу в системі менеджменту зростає з кожним днем. Люди є визначальною та рушійною силою економіки, а також найціннішим капіталом. На цьому фоні основним завданням сучасних вітчизняних компаній є сприяння розвитку кадрового потенціалу та максимальне підвищення ефективності роботи кадрів.

Компанії постійно вдосконалюють технології управління, які вони використовують. У більшості випадків при максимізації потенціалу людських ресурсів слід обирати підходи, засновані на співвідношенні витрат і вигод. Коучинг – це метод управління, який дозволяє досягти бажаних результатів за помірних витрат. Він допоможе розкрити потенціал кожного співробітника для підвищення ефективності роботи. Використовуючи бізнес-коучинг, можна вирішити багато важливих завдань на підприємстві, включаючи управління змінами, сприяти формуванню ефективних робочих груп і виробничих команд, впливати на отримання прибутку компанії, підвищувати свою конкурентоспроможність і мінімізувати плинність кадрів, підвищувати мотивацію співробітників, ефективно управляти часом, формувати корпоративну культуру та сприяти створенню позитивного іміджу компанії на ринку та в галузі. Крім того, активне використання коучингу допомагає подолати перешкоди у стосунках між співробітниками, активізувати творче мислення та виконувати виробничі завдання нестандартними методами, що позитивно впливає на вирішення поставлених завдань. Тому актуальність дослідження визначається доцільністю поглибленого вивчення коучингового процесу на виробничих підприємствах в умовах сьогодення.

Дослідження проблеми впровадження коучингу в діяльності підприємств висвітлено в роботах таких дослідників як: Балабанова Л.В., Балабушка Є.О., Банєва І.О., Бородієнко О., Гірняк О.М., Дашко І.М., Дзямучич М.І., Ємельянов О.Ю., Коваленко О.М., Ліпич Л.Г., Мальська М.П., Нагорний В.В., Невмержицька С.М.,

Петренюк Д.А., Чернишова Л.І., Щьокіна Є.Ю., Шкільняк М.М та ін.

**Метою кваліфікаційної роботи бакалавра** є дослідження теоретичного підґрунтя використання коучингу в системі менеджменту персоналом, його основних характеристик, мотивацій, його видів та визначення впливу коучингу на розвиток потенціалу особистості на виробничому підприємстві.

Досягнення визначеної мети зумовлено вирішенням наступних завдань:

- визначити сутність коучингу та дослідити його роль в системі менеджменту підприємства;
- навести характеристику моделей коучингу;
- навести оцінку діяльності ТОВ «ВторІнвест Т»;
- розкрити ключові аспекти впровадження коучингу на підприємствах;
- обґрунтувати доцільність застосування коучингу при формуванні кадрового забезпечення підприємства;
- визначити вплив впровадження коучингу в управління персоналом на формування рівня продуктивності праці.

**Об'єктом дослідження** кваліфікаційної роботи бакалавра є система управління персоналом підприємства.

**Предметом дослідження** виступає процес впровадження коучингу в управління персоналом підприємства.

Методологічною та інформаційною основою дослідження є наукові дослідження, матеріали регулярних фахових видань, а також різноманітні Інтернет-ресурси. При написанні кваліфікаційної роботи бакалавра було використано системний аналіз (вивчення та аналіз наукових основ визначення концепції коучингу), порівняння (порівняння пошукових термінів за різними характеристиками) та моделювання (прийняття управлінських рішень), статистичні, графічні а табличні методи (при здійсненні аналізу розрахункових показників). Використовувалися абстрактно-логічні методи (теоретичні узагальнення та висновки з праць) та інші загальнонаукові та спеціальні наукові методи пізнання.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ КОУЧИНГУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та значення коучингу в системі менеджменту підприємства

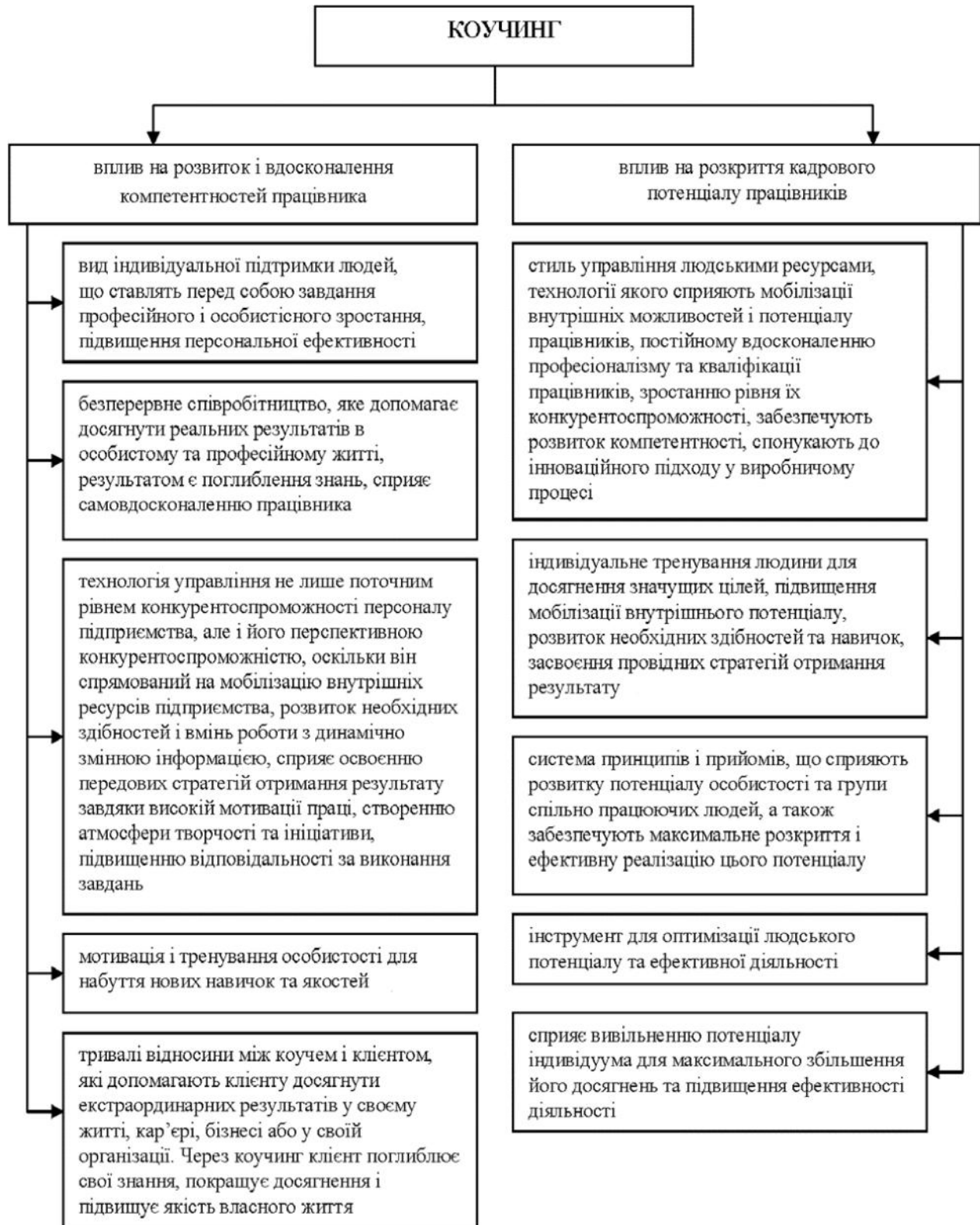
Під час підвищення інтелектуалізації праці успіх компаній залежить від використання сучасних технологій, інноваційної діяльності та висококваліфікованого персоналу, який приймає рішення, використовуючи великі обсяги інформації. Тому навчання працівників відповідним навичкам стає вирішальним фактором для досягнення максимальної соціально-економічної ефективності виробництва.

Компетенції розуміються як наявні здібності щодо знань, навичок і ставлення, які дозволяють виконувати службові завдання на високому рівні та відповідати стандартам, розробленим організацією для кожної конкретної роботи. Навички, якими повинні володіти менеджери, вперше визначені Д. Стюардом, включають навички прийняття рішень (навички, пов'язані з продуктивними відносинами), лідерські навички та аналітичне мислення. Значна кількість національних і міжнародних вчених вважають, що коучинг – це техніка управління, яка дозволяє менеджерам та іншим кадрам розвивати необхідні навички.

Термін «коучинг» вперше був застосований в управлінському процесі в 1980 році як елемент персональної підготовки у сфері спорту. Його розцінили як нетрадиційну форму тренувань для спортсменів-учасників. Зараз ця концепція широко використовується в бізнесі, політиці та зв'язках з громадськістю. У діловому світі лише топ-менеджери почали використовувати коучинг для досягнення максимального особистісного та професійного розвитку.

Враховуючи те, що термін «коучинг» є новим для вітчизняного менеджменту, доцільно спочатку розглянути конкретний зміст його трактування. Ми розглянемо

коучинг з двох позицій: його вплив на розвиток і підвищення кваліфікації співробітників і вплив на розкриття особистісного потенціалу співробітників (рис. 1.1).





### Рис. 1.1. Трактування категорії «коучинг»

Дослідивши наведені трактування, доцільно запропонувати комбінацію даних, представлених на рис. 1.1 Надамо таке визначення поняття: коучинг – це технологія управління, яка сприяє розвитку та вдосконаленню навичок співробітників компанії і, крім того, дає можливість розкрити особистісний потенціал цих співробітників.

Розглянемо детальніше мотиви використання коучингу в діяльності вітчизняних виробничих підприємств (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Мотиви впровадження коучингу в діяльності вітчизняних бізнес-структур

Коучинг рекомендований для бізнес-консалтингу. На відміну від бізнес-консультанта, коуч не дає порад, не висловлює думки, не приймає рішень і не радить щодо використання стандартних технологій. Це означає, що вам не скажуть, що і як робити. Завдання коуча – допомогти менеджерам компанії визначити свої цілі, причини невдач і перемог, сформувати вектор змін у діях менеджерів, що, в свою чергу, призведе до суттєвих змін у розвитку компанії.

Аналізуючи роботу бізнес-консультантів, їм пропонують вирішити різні бізнес-завдання. За підтримки тренера справжнє завдання стає зрозумілим лише під час роботи.

Основна мета коучингу як методу взаємодії керівників і співробітників – допомогти керівникам і співробітникам особисто знайти рішення поставлених завдань. Коучі позиціонують себе як персональні тренери, які працюють з динамічними людьми, які хочуть досягти найкращих результатів у своїй роботі та допомагають співробітникам зрозуміти та розробити особисті плани дій для досягнення своїх цілей.

Персональне навчання та коучинг можуть допомогти працівникам визначити, що вони хочуть змінити, і поставити конкретні, вимірювані цілі для формування цих змін [31].

Окрім професійних навичок, які обов'язково розвиваються під час роботи тренера, клієнти мають можливість отримати соціальні навички, такі як: особливості міжособистісного спілкування, вміння контролювати та управляти стресом, основи роботи в колективі. Саме ці аспекти цінують успішні компанії, і керівники керують співробітниками компанії таким чином, щоб вони характеризували взаємну повагу між працівниками, довірчі стосунки та взаємодопомогу в навколишньому середовищі. [17].

Враховуючи міжнародний досвід коучингу, має сенс розглянути його диференціацію за видами (Додаток А).

Отже, виділяють наступні види коучингу [12]:

- life-коучинг (особисті або життєві поради). Це включає підтримку в досягненні особистих цілей, яка може забезпечити баланс між професійними цілями та особистим розвитком або забезпечити достатню дистанцію від професійних чи організаційних цілей.

- виконавчий коучинг. Включає коучингову роботу з керівниками найвищого рівня управління.

- управлінський коучинг. Включає коучингову роботу для керівників середньої та вищої ланки (предметом цієї роботи є корпоративні труднощі та питання, пов'язані з лідерством, стратегією, управлінською роботою, командоутворенням, управлінням змінами тощо).

- індивідуальний коучинг. Це робота, яку тренери проводять з окремими співробітниками.

- груповий коучинг. Він передбачає роботу команди тренерів та співробітників і спрямований на підвищення ефективності тренуваної команди та подолання конфліктів.

- бізнес-коучинг. Це включає роботу коучів для керівників компаній та менеджерів малих і середніх компаній (метою їхньої роботи є вдосконалення діяльності цих менеджерів, зокрема їх підтримка у прийнятті коротко- та довгострокових рішень), розробка бізнес-планів, маркетингових планів, аналіз процесів, що здійснюються в компанії.

- перформанс-коучинг – форма коучингу, яка передбачає навчання менеджерів як коучів, щоб вони могли ефективніше виконувати свої прямі завдання на робочому місці. Наприклад, щоб бути успішним тренером, менеджер повинен розвивати навички позитивного впливу на співробітників.

Якщо клієнт (співробітник) відповідає за вибір змісту змін особистої та професійної діяльності, то коуч відповідає за вибір інструментів. У процесі коучингу рекомендується використовувати такі інструменти (методи, прийоми, способи), як відкриті запитання, діагностичні запитання, конфліктні інтерв'ю, «активне

слухання», «Що, якщо?», «РОСТІ», «SCORE», метод, «УСПІХ», модель «Вікно Джохарі», «СМАРТ», «Колесо життєвого балансу», «Робота над проектом», техніка «Чотири питання планування» та ін.

Системний та науковий аналіз літератури дає змогу виділити, систематизувати та вдосконалити основні складові коучингу в системі управління персоналом підприємства.

Головними дійовими особами коучингової діяльності є замовник, клієнт і коуч [27].

Замовник (спонсор) – комерційна організація (включаючи її агентів), яка оплачує, організовує або визначає надані послуги коучингу.

Клієнт (коуч) – це особа або команда/група (працівник), які взаємодіють з коучем.

Коуч – це професіонал, який володіє навичками, знаннями та досвідом у різних аспектах управління бізнесом і створює умови для діяльності, яка підвищує поставлені цілі, ефективність, зростання, потреби та почуття причетності.

Мета коучингу – допомогти клієнту визначити та проаналізувати свої цілі та досягти їх у межах професійної діяльності, використовуючи внутрішні ресурси та джерела мотивації.

Необхідною передумовою ефективного використання коучингу в компанії є наявність принципів, за якими здійснюється коучинг. Враховуючи науковий доробок дослідників, схематично визначимо, систематизуємо та обговоримо основні принципи коучингу в корпоративних системах управління персоналом (Додаток Б).

Зауважте, що наведені принципи коучингу не були встановлені відразу. Вони постійно поглиблюються та доповнюються в міру розвитку парадигм організаційного менеджменту, потреб економічного та інноваційного розвитку компаній, цілі, закономірностей та методів розвитку співробітників та інше.

Зміст тренерської діяльності визначається рядом специфічних характеристик. Залежно від виду та мети діяльності компанії та кваліфікації співробітників можна

виділити наступні коучингові функції:

- Функції розвитку, що забезпечують розвиток потенціалу та навичок співробітників і впливають на кар'єрний розвиток працівників.
- Творчі навички, які дозволяють співробітникам бути максимально самомотивованими, генерувати нові ідеї та приймати винятково творчі рішення.
- Комплексні консалтингові послуги, якими можуть скористатися всі сфери та відділи компанії на кожному етапі розвитку кваліфікації.
- Мотиваційні функції, що забезпечують досягнення співробітниками компанії особистих і корпоративних цілей на основі визначення взаємовигідних пріоритетів.
- Адаптивні навички, які забезпечують навчання та розвиток співробітників, щоб вони могли швидко адаптуватися до мінливих зовнішніх факторів компанії.

На нашу думку, реалізація наведених принципів і характеристик коучингу сприяє успішності коучингової діяльності та забезпечує формування конкурентної переваги кадрового потенціалу та високу конкурентоспроможність компаній.

Однією з передумов успішного використання коучингу в бізнесі є розуміння та реалізація наступних ключових кроків:

- оцінка ситуації та збір необхідної інформації (визначення постановки проблеми, що здійснюється в процесі коучингу, узгодження цілей клієнта з цілями організації, оцінка рівня компетентності клієнта, укладення контракту);
- планування системи відповідальності (визначення ключових факторів успіху, розробка планів розвитку компетенцій, коригування планів дій, моніторинг ефективності результатів);
- виконання плану з використанням різних інструментів коучингу (супровід клієнта від моменту «зараз» до моменту «бажаного майбутнього», коригування можливостей клієнта та скерування дій на основі довгострокових і короткострокових цілей, застосовувати інструменти коучингу з урахуванням деталей ситуації, давати систематичний зворотний зв'язок і мотивувати клієнта брати на себе

відповідальність і братися за нові виклики без підтримки коуча);

- оцінка ефективності (оцінка ступеня готовності компетентно виконувати відповідні завдання і функції; це одноразова спільна діяльність коуча і клієнта коучингу).

Ефективність зовнішніх коучингових послуг оцінюється за допомогою ключового показника під назвою ROI (Return on Investment). У разі недосягнення поставлених результатів тренер обіцяє продовжувати безоплатну роботу до досягнення бажаних результатів або повернути отримані кошти.

Аналізуючи ситуацію в Україні, можна з упевненістю стверджувати, що державне регулювання діяльності коучів відсутнє, оскільки професія тренера в професійному класифікаторі відсутня. Сфери діяльності різні, оскільки ця діяльність, як правило, передбачає надання інформаційно-консультаційних послуг.

Послуги коучів надаються переважно в західних країнах, де сфера надання даних послуг достатньо розвинута. Розвиток коучингу в Україні гальмується тим, що вітчизняні підприємства не розуміють деталей діяльності коучів і тому не залучають їх до своєї діяльності. В Україні послугами коучингу в основному користуються транснаціональні компанії та компанії з іноземною участю.

## **1.2. Характеристика моделей коучингу**

Щоб зрозуміти специфіку коучингу, необхідно проаналізувати його модель. Досліджуючи різні моделі коучингу, ми виділяємо три оптимальні моделі та досліджуємо їх детально. Розроблена в 1980-х роках Джоном Вітмором у співпраці з Гремом Александром і Аланом Файном модель GROW спрямована на підвищення ініціативи співробітників, продуктивності та задоволення від виконаної роботи. Щоб повністю зрозуміти суть моделі, варто детальніше розглянути аббревіатуру GROW (табл. 1.1).

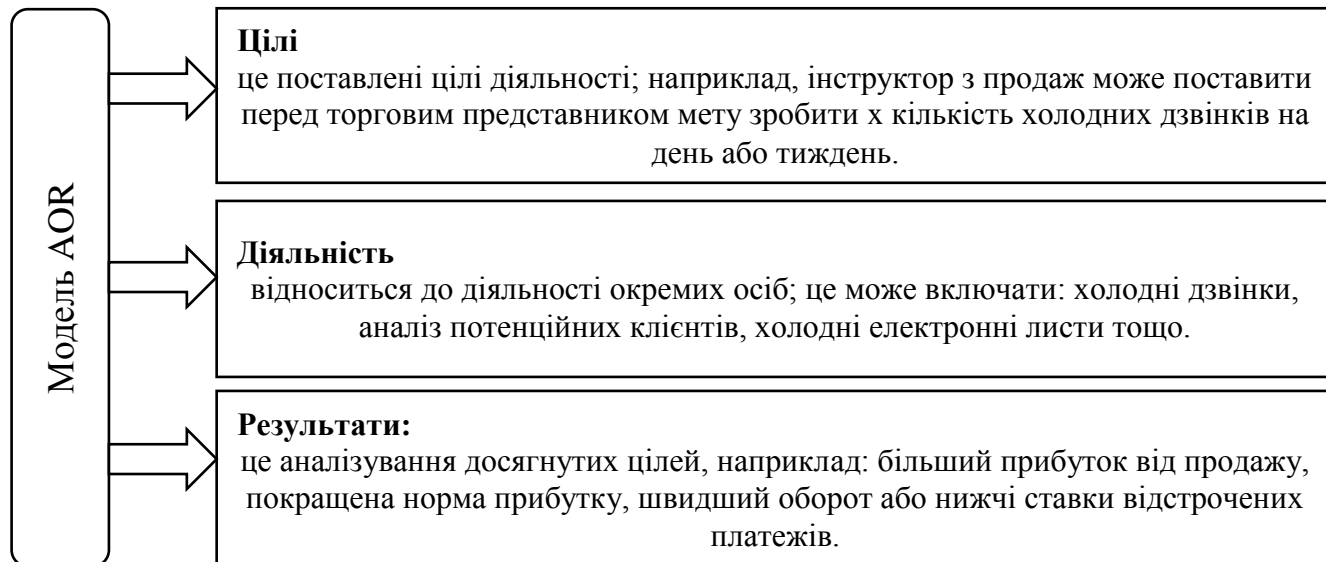
## Характеристика моделі коучингу GROW

Етапи здійснення коучингу	Характеристика етапів	Ключові запитання коуча
Goals (цілі)	На першому етапі моделі коучі допомагають співробітникам поставити цілі, яких вони хочуть досягти. Тренер поставить конкретні запитання, щоб визначити конкретні цілі.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Що б ви хотіли зрозуміти після нашої розмови?</li> <li>- Яку проблему ви намагаєтеся вирішити?</li> <li>- Які переваги дає досягнення такої мети?</li> <li>- Чи є над чим я можу працювати, щоб покращити свою продуктивність і навички?</li> <li>- Кому це вигідно, крім вас? Як саме?</li> <li>- Що ви будете відчувати, коли досягнете своєї мети?</li> </ul>
Reality (реальність)	Складові моделі, коли тренер має уявлення про мету і намагається дізнатися про поточну ситуацію, внутрішні та зовнішні перешкоди. Тренери повинні використовувати низку запитань	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Які заходи ви вжили для досягнення мети?</li> <li>- Що спонукає вас досягати поставлених цілей?</li> <li>- Що вам заважає досягти поставлених цілей?</li> <li>- Як невдача в досягненні цілей вплине на вас та інших?</li> <li>- Ви готові прийняти цей виклик?</li> </ul>
Options (варіанти)	Третій крок моделі GROW вимагає від співробітників розуміння того, як усунути розрив між тим, ким вони є сьогодні, і ким вони хочуть бути в майбутньому. Для цього тренери можуть використовувати запитання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Яке ви вважаєте ідеальним рішенням?</li> <li>- Які ще шляхи для досягнення цієї мети?</li> <li>- Як ви вирішували подібні проблеми раніше?</li> <li>- Поясніть переваги та недоліки кожного варіанта.</li> <li>- Як ви вважаєте, чи є якісь перешкоди, які завадять вам зробити перший крок?</li> </ul>
Will (наміри)	Завершальний етап коучингової моделі. Тут вам потрібно визначитися зі схемою дій, яка допоможе вам досягти конкретної мети, і взяти на себе зобов'язання. Візуалізація кожного кроку збільшує ваші шанси на успіх	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Який перший крок до досягнення мети?</li> <li>- Коли ти збираєшся це зробити?</li> <li>- Які плани на майбутнє?</li> <li>- Вам потрібна підтримка виконання?</li> <li>- Хто тобі допоможе?</li> <li>- У вас є ще запитання?</li> </ul>

Замість того, щоб зосереджуватися на заздалегідь визначених цілях, коучингова модель AOR заохочує підхід до досягнення мети методом проб і помилок. Простіше кажучи, це стиль коучингу «в даний момент», який допомагає вам швидко досягати своїх цілей. Це робить процес безперервним, таким який відбувається щомісяця. З цієї причини менеджери вважають за краще використовувати коучингову модель як конкурентний інструмент, щоб дозволити членам команди порівнювати свою продуктивність з продуктивністю інших команд. Загалом, ця модель ідеальна для тренерів, які хочуть задавати тон своїй команді та

забезпечувати гнучкість і адаптацію, коли це необхідно.

Коучингову модель AOR(activities, objectives, results) для кращого розуміння представимо графічно ( рис. 1.3.).



**Рис. 1.3. Складові моделі коучингу AOR**

Розроблена німецьким психологом Габріеле Еттінген модель WOOP (Wishes, Outcomes, Obstacles, Plans) – це наукова стратегія, спрямована на «знаходження бажань і їх здійснення». Модель базується на тому, як на співробітників впливають емоції та поведінка, а також допомагає тренерам визначити кар’єрні цілі співробітників і створити «дорожню карту до успіху». Розглянемо ближче аббревіатуру WOOP.

- Прагнення: чого людина хоче досягти.
- Результат: конкретна, вимірювана мета, якої людина досягає, коли її «бажання» реалізується.
- Перешкоди: виклики, які люди повинні подолати, щоб досягти своїх «бажань».
- План: дорожня карта для досягнення ваших «бажань».



В Україні в контексті європейської інтеграції рекомендується застосовувати будь-яку з вищенаведених моделей, але спочатку ми зупинимося на моделі зростання, оскільки ніщо не є більш мотиваційним, ніж можливість виконання необхідних дій, які ми рекомендуємо. Розроблений план впроваджується поетапно з позитивними результатами. Чим більше клієнт піднімається по сходах, тим швидше він досягне своєї мети. Використання моделі коучингу стимулює підвищення трудової мотивації співробітників компанії. При цьому процес вдосконалення співробітників є постійним і все, що потрібно, це бути гнучким, адаптуватися до змін з часом і усувати перешкоди. Тому, використовуючи інструменти коучингу, співробітники виробничих підприємств зможуть досягти хороших результатів як на роботі, так і в особистому житті. Тому коучинг є ефективним інструментом для досягнення конкретних цілей у професійній та особистісній сферах, з акцентом на розкритті потенціалу людини та досягненні результатів і позитивних змін.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ВТОРІНВЕСТ Т»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ВторІнвест Т»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ВторІнвест Т» зареєстрована 02.03.2010 за юридичною адресою Україна, 49021, Дніпропетровська область, місто Дніпро, вулиця Лісопильна, будинок 3.

Сфери діяльності компанії можна визначити як гуртова торгівля промисловими товарами, товарами побутового вжитку, будівельними матеріалами. Компанія активно приймає участь у торговельних операціях на сторінках державних закупівель, та має свою сторінку продажів на сайті Прозоро.

У рамках своєї діяльності компанія прагне розвивати нові види послуг та виходити на нові ринки та споживачів. Компанія дотримується стратегії зростання, що виражається в постійному освоєнні нових ринків і отриманні прибутку. Основними групами користувачів є корпорації, приватні особи та державні установи, яким необхідно надавати якісні товари.

Активи ТОВ «ВторІнвест Т» складаються з коштів, інвестованих при заснуванні, прибутку від реалізації продукції та послуг, позикових коштів. З метою захисту діяльності підприємства від непередбачених обставин підприємство створило резервний фонд (страховий фонд), який відраховує 5% щорічно від чистого прибутку. Прибуток ТОВ «ВторІнвест Т» - це частина доходу, що залишається після сплати податків, кредитних зобов'язань та інших платежів.

ТОВ «ВторІнвест Т» реалізує продукцію, роботи та послуги за цінами і тарифами, що встановлюються самостійно або за договором у встановлених державою рамках, шляхом участі у державних закупівлях через систему «Прозоро».

ТОВ «ВторІнвест Т» управляється Власником, а всі інші члени управлінської

команди несуть відповідальність перед Власником і діють лише за розпорядженнями Власника. Персонал підприємства складається з основного та допоміжного персоналу. Всього в компанії працює 40 осіб, які працюють за трудовими договорами. Компанія проводить активну політику соціального захисту своїх працівників. Окрім соціального забезпечення, усі працівники компанії мають право на медичне страхування на випадок нещасних випадків та інших захворювань у порядку та на умовах, встановлених законодавством. В таблиці 2.1 наведені показники рівня та ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

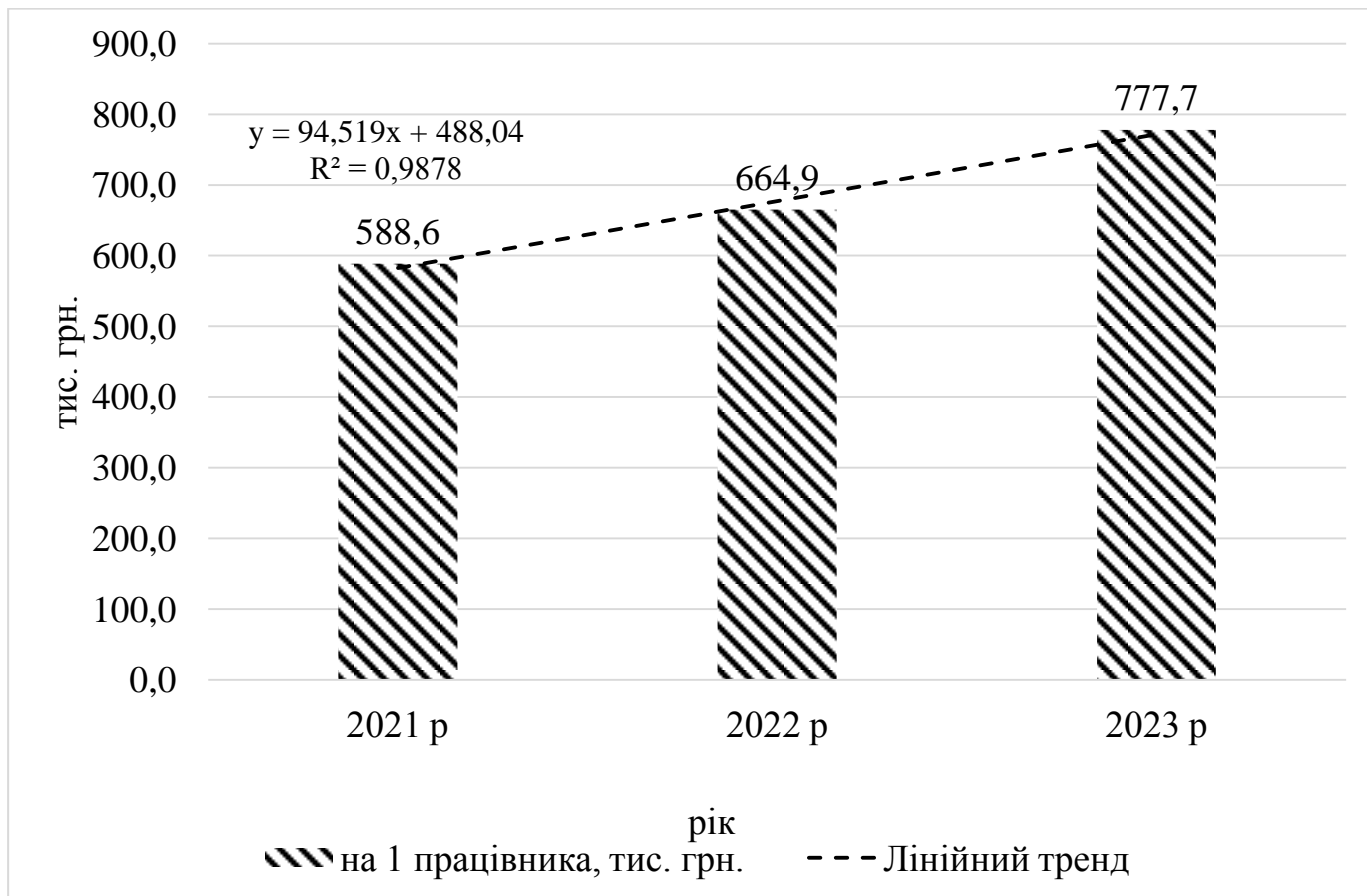
Таблиця 2.1

## Показники ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «ВторІнвест Т»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 до 2021	
				Абс.	Відн.
Чисельність працівників на підприємстві, чол.	50	42	40	-10	80,0%
Кількість відпрацьованих люд.-днів, днів	175	150	187	12	106,9%
Кількість робочих годин, год./добу	7,1	5,8	7,3	0,2	102,8%
Отримано доходу в розрахунку на: 1 робочу годину, грн.	473,8	764,3	569,7	95,9	120,2%
1 робочий день, грн.	3363,6	4432,8	4158,7	795,0	123,6%
1 працівника, тис. грн.	588,6	664,9	777,7	189,0	132,1%

Зменшення чисельності працівників на 10 спричинено військовими діями, які тривають в Україні. Частина працівників, що звільнилися із підприємства, виїхали за кордон, інша частина захищає країну в лавах ЗСУ. Зменшення чисельності працівників спричинила необхідність збільшення тривалості робочого часу. Так, кількість робочих днів збільшилася на 12 днів, або на 6,9 % в розрахунку на кожного працюючого, а тривалість робочого дня зросла на 2,8 %. Позитивним фактором є зростання продуктивності праці. Так, виробіток в розрахунку на одного працівника збільшився на 32,1 %, що становить 189 тис. грн., денний виробіток зріс на 23,6 %, а годинний на 20,2 %.

Для наочності представимо динаміку продуктивності на рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Аналітичне вирівнювання річної продуктивності праці в ТОВ «ВторІнвест Т»**

Параметри лінійного тренду демонструють позитивну динаміку до зростання досліджуваного показника. Щорічно продуктивність праці зростає в середньому на 94,52 тис. грн. в розрахунок на одного працівника.

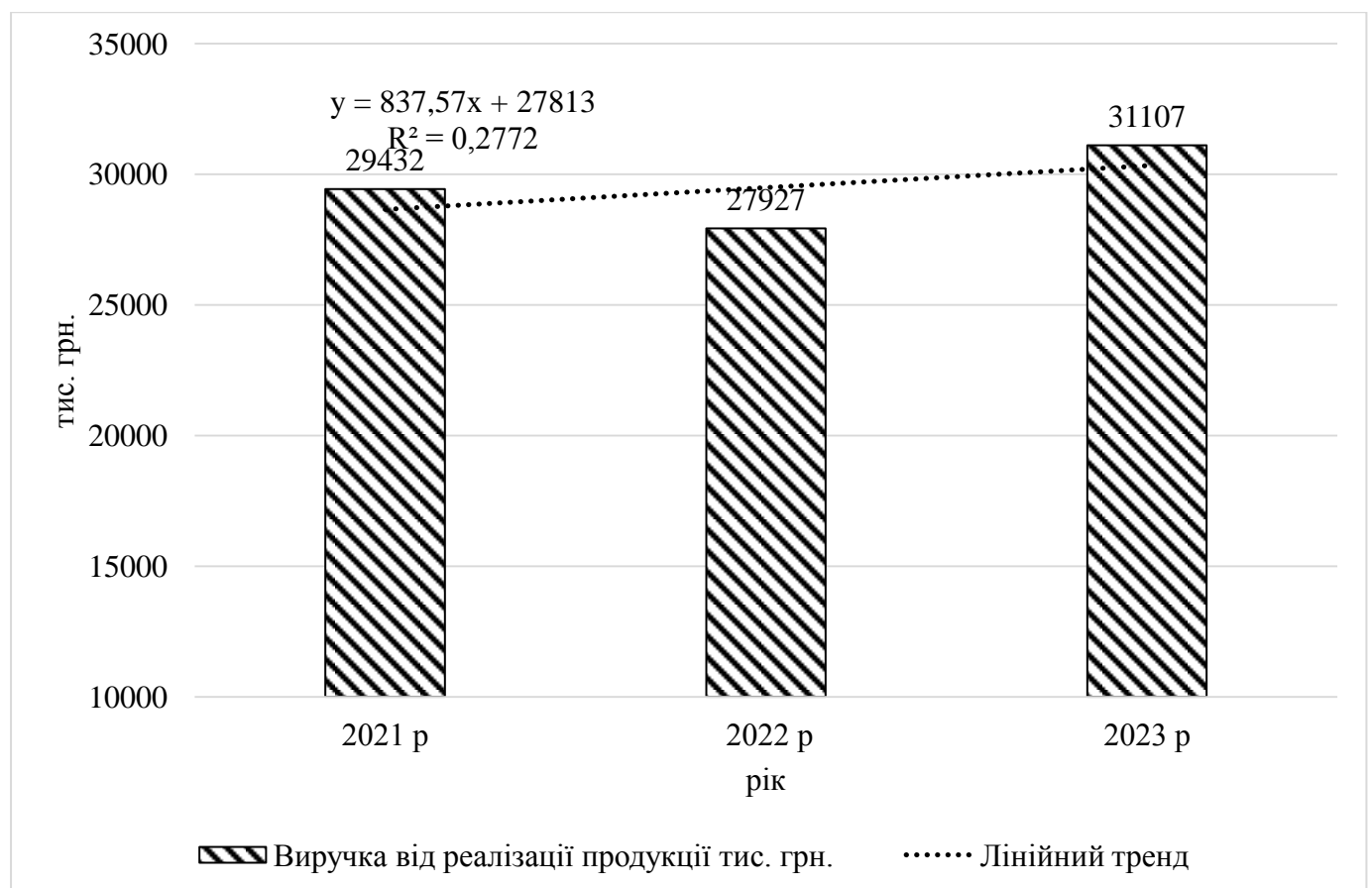
Управління ТОВ «ВторІнвест Т» має лінійно-функціональну структуру. Це означає, що рівень управління компанією стає все нижче і нижче, а керівництво компанії ділиться на лінійне і функціональне начальство.

Внутрішнє середовище ТОВ «ВторІнвест Т» характеризується такими недоліками: на підприємстві відсутня стандартизована система та раціональна організація роботи, мало уваги приділяється інвентаризації, не проводяться

внутрішні аудити. Однак ці недоліки не мають істотного впливу на рівень ефективності підприємства. Однак якщо ці проблеми усунути, то бізнес буде більш прибутковим.

Планування компанії дуже погане та неефективне. Причина цього в тому, що в компанії немає відділу планування. Існує нагальна потреба в розробці стратегічного плану для компанії, оскільки компанія невелика і повинна постійно адаптуватися до змін в економічному середовищі та мінливих потреб споживачів і знайти найбільш ефективний і оптимальний спосіб здійснення своєї діяльності .

На рис. 2.2 представлена загальна динаміка обсягів реалізації продукції ТОВ «ВторІнвест Т».



**Рис. 2.2. Динаміка виторгу від реалізації в ТОВ «ВторІнвест Т»**

У ТОВ «ВторІнвест Т» виручка від реалізації продукції та надання послуг

зросла в 2023 році на 1675 тис. грн., що становить 5,7 від рівня 2021 року. При цьому даний показник значно коливається за роками. Проведене аналітичне вирівнювання суми доходів підприємства доводить даний висновок. Параметри лінійного тренду демонструють щорічний приріст доходів у розмірі 837,57 тис. грн. Так як коефіцієнт регресії складає 0,9878 то вказану тенденцію можна прийняти для подальшого планування.

Важливим чинником ефективного функціонування підприємства є забезпеченість діяльності основними засобами. Матеріали табл. 2.2 демонструють рівень забезпеченості та ефективності користування основними засобами.

Таблиця 2.2

### Показники забезпеченості і ефективності користування основними засобами

Назва показника	2021 р	2022 р	2023 р	Відхилення 2023 від 2021
Вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	56143,6	75554,7	69942,3	13798,7
Питома вага основних засобів в активах, %	17,2	12,6	19,5	2,3
Питома вага активної частини основних засобів, %	82,3	77,4	79,5	-2,9
Питома вага пасивної частини основних засобів, %	17,7	22,6	20,5	2,9
Частка зносу основних засобів	0,545	0,497	0,483	-0,062
Коефіцієнт надходження основних засобів	0,089	0,109	0,092	0,003
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,016	0,031	0,049	0,032

Збільшення вартості основних засобів на 24,6 % або на 13,8 млн. грн., зумовлено частково переоцінкою їх вартості та частково придбанням нових активів. На це також вказує зростання коефіцієнту надходження на 0,003 пункти. Доцільно відмітити, що зростання відбулося в частині пасивних основних засобів, так як питома вага активної частини основних засобів зменшилася на 2,9 відсоткові пункти.

За рахунок оновлення основних засобів, частка зносу основних засобів зменшилася на 0,062 пункти.

Показники, які характеризують загальну діяльність підприємства наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники ефективності діяльності ТОВ «ВторІнвест Т»**

Показник	2021 р	2022 р	2023 р	2023 р у % до 2021 р
Дохід від реалізації, тис. грн.	29432	27927	31107	105,7%
Чистий дохід від реалізації після сплати податків, тис. грн.	27195	25888	28929	106,4%
Питома вага чистого доходу в загальній сумі надходжень, %	92,40	92,70	93,00	100,6%
Витрати на здійснення операційної діяльності, у тому числі:				
а) виробнича собівартість продукції	13179	19082	20369	154,6%
б) адміністративні витрати;	218	371	349	160,3%
в) витрати на збут;	726	281	1268	174,7%
г) інші операційні витрати.	4158	944	1784	42,9%
Валовий прибуток (збиток)	8914	5210	5160	57,9%
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	3 315	4 571	4 580	138,2%
Чистий прибуток, тис. грн.	2 718	3 749	3 756	138,2%
Рентабельність реалізованої продукції, %	9,23	13,42	12,07	2,84 в.п.
Рентабельність виробництва, %	14,87	18,13	15,80	0,93 в.п.
Рентабельність активів, %	4,84	4,96	5,37	0,53 в.п.

Надходження від збуту продукції ТОВ «ВторІнвест Т» збільшилися на 5,7 % за 2021-2023 роки, а чистий прибуток на 38,2 %. Така різниця у темпах зміни показників зумовлено перевищенням збільшення виторгу над сумою здійснених витрат. Збільшення прибутку спричинило зростання рівня рентабельності на підприємстві. Зокрема, за період дослідження рентабельність реалізованої продукції збільшилася на 2,84 відсоткові пункти і в 2023 становила 12,07 %. Аналогічна тенденція спостерігається і за показниками рентабельності виробництва та рівня рентабельності активів. Приріст за даними показниками становив 0,93 та 0,53

відсоткові пункти відповідно.

## 2.2. Дослідження рівня готовності системи управління персоналом до впровадження коучингу

Переваги використання коучингу в Україні включають: підвищення продуктивності співробітників, покращення міжособистісних стосунків, збільшення кількості креативних і цікавих ідей, мотивацію до виконання завдань, виявлення прихованого потенціалу та його використання, зміцнення підприємництва та підвищення адаптивності працівників до будь-яких змін, оптимальне використання ресурсів та розвиток негайної реакції в кризових ситуаціях. Звичайно, у коучингового процесу є й недоліки. Опір співробітників змінам, необхідність виділяти більше часу і терпіння, небажання керівників делегувати свої повноваження, страх втрати повноважень після передачі відповідальності підлеглим, зміни в компанії.

Незважаючи на те, що дослідження ефективності коучингу в європейській інтеграції ще знаходяться на початковій стадії, дослідження показують, що коучинг є ефективним інструментом, який сприяє позитивним організаційним та індивідуальним результатам.

Лоуренс і Уайт розробили модель для оцінки коучингу під назвою «Модель годинникової вежі оцінювання коучингу» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

### Модель оцінки ефективності впровадження коучингу на підприємствах

Оцінювання ефективності етапів коучингу	Рівень «вежі»	Спосіб оцінки
	Віддача інвестицій (ROI)	Алгебраїчне визначення
	Результати діяльності	Визначення показників
	Поведінка	Зворотній зв'язок, повне спостереження
	Методи, застосовані коучем	Ведення коучем процесу
	Мотивація	Планування коучем інтервенцій
	Мета	Вивірювання цілей



Дану модель коучингу необхідно аналізувати знизу вгору. Перший «поверх» вежі – це рівень коучингових цілей, які співвідносяться з бізнес-цілями компанії. Від того, наскільки точно сформульовані цілі, залежить результат коучингу та його цінність для компанії. Таким чином, постановка цілей на початку коучингу – це вже один із способів оцінити коучинг. Усі зацікавлені сторони коучингу повинні брати участь у цьому процесі. Другий рівень – це мотивація та залученість тренера в процес коучингу. На третьому рівні – методології коучингу – за допомогою інструментів коучингу створюється особлива атмосфера розвитку для коуча. Четвертий рівень – поведінка – це вже еталон, який можна спостерігати й оцінювати ззовні. П'ятий рівень моделі стосується продуктивності. Шостий рівень - ROI. Цей показник розраховується за спеціальною формулою і дає інформацію про фінансову ефективність використання коучингу в компанії.

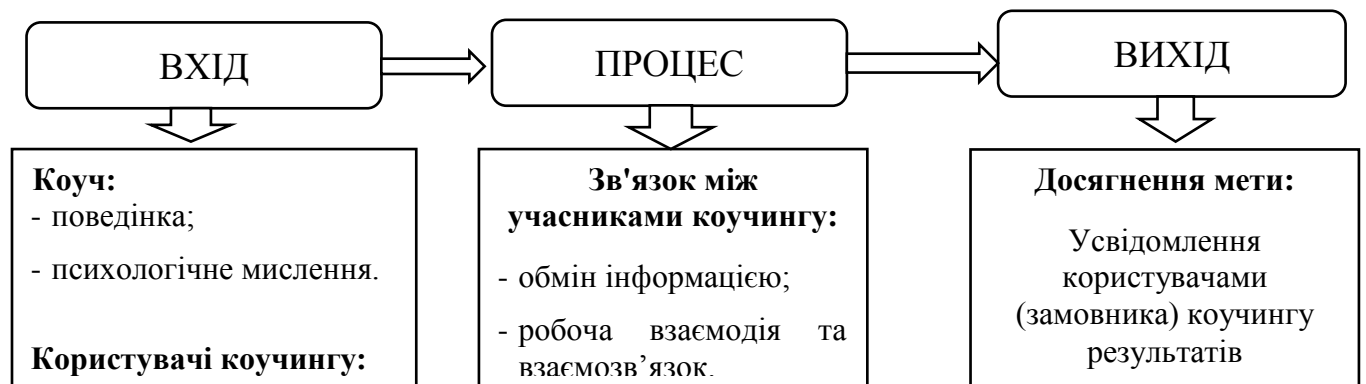
Таким чином, формуюча оцінка коучингу означає, що процес оцінювання ефективності коучингу базується на процесі, який починається з першої зустрічі з коучем, а не на оцінці відмінностей між тим, що було, і тим, що є. На кожному етапі коучингу клієнти можуть слідувати цій моделі, щоб оцінити ефективність процесу. При цьому об'єктивність і екстернальність оцінки посилюються від низу «вежі» до верху.

Модель Clocktower може слугувати основою для розробки більш комплексних моделей для оцінки ефективності коучингу. У той же час слід включити як змінні процесу, так і результату. Поєднуючи якісні та кількісні методи, можна досягти дійсних результатів без втрати важливих змінних.

Важливе місце у вивченні ефективності коучингу займає дослідження ефективності різних теоретичних підходів. Current Coaching – це синтез практик розвитку, інноваційних підходів та авторських автентичних методик у психотерапії. У той же час більшість пояснювальних моделей коучингу запозичені з психології або суміжних наук. Було підкреслено кілька подібностей між психотерапією та

практиками коучингу, включаючи спільність теоретичних підходів. Насправді коучинг не має власної теоретичної бази і основні теоретичні підходи та інструменти запозичені зі шкіл психотерапії.

Емпіричні дослідження показують, що коучинг дає позитивні результати. Однак необхідні подальші дослідження, щоб зрозуміти основні фактори, які сприяють цьому позитивному ефекту. На основі огляду наявних досліджень ми пропонуємо модель ефективності коучингу, яка включає ключові елементи, які призводять до позитивних результатів (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Рекомендована модель підвищення рівня ефективності коучингу**

На додаток до поведінки тренера (наприклад, здатність давати зворотний зв'язок, будувати стосунки та спілкуватися), ця модель ефективності також включає в себе здатність до саморегуляції, збереження зосередженості протягом усього процесу коучингу та власного психологічного стану. При розгляді елементів процесу моделі ефективності коучингу важливі стосунки між учасниками коучингу. Важливу роль відіграють взаємний обмін інформацією та співпраця. Компоненти моделі працюють разом, щоб вплинути на результат коучингового процесу, включаючи початкове досягнення визначених цілей і розуміння і ясність своїх дій і думок.

На нашу думку, на ефективність коучингу впливають такі позиційні фактори:

- Позиція клієнта коучингу в роботі з колегами та коучами. Коучинг

вважається частиною корпоративної культури. Якщо клієнт і замовник – різні люди, перед підписанням контракту має відбутися тристороння розмова (коуч-клієнт-замовник), щоб пояснити методику коучингу та чітко визначити завдання для майбутньої коучинг-сесії уникати конфлікту інтересів.

- Позиція коуча при роботі з клієнтами має бути проактивною з урахуванням принципів коучингу та кодексу етики коуча.

- Позиція клієнта у співпраці з коучем і ставлення клієнта до коучингу. Співробітники мають бути позитивними, готовими брати участь у навчанні та готовими до змін. Наприклад, є випадки втручання клієнтів у коучинг. Така ситуація може виникнути, коли авторитарний керівник свідомо приймає рішення відправити співробітника на «коучинг» без консультації. Якщо така поведінка має місце, зовнішній тренер може просто відмовитися продовжувати роботу. Найчастіше такі ситуації можуть виникати під час групового коучингу. Це може проявлятися у відмові від тренера, а також у відмові від окремих інструментів коучингу. Причини відмови від коучингу також включають конфлікти інтересів з боку учасників коучингу, опір змінам з боку персоналу через страх нового досвіду, відсутність мотивації, незрозуміння природи коучингу та відсутність коучингу може бути відсутність розуміння мети коучингу, недовіра до його ефективності;

Ми вважаємо, що для успішного впровадження коучингу у вітчизняну бізнес-практику, коучинг необхідно розглядати як необхідну частину організаційної культури компанії. Це означає, що керівництво розуміє важливість вкладення грошей у професійний розвиток співробітників. Підготовка відповідної інфраструктури для проведення тренерської діяльності.

Ефективність коучингу можна оцінити на індивідуальному та організаційному рівнях. Виділяють економічні та психологічні ефекти коучингу та визначають їх як рівні ефективності. Існує дві основні моделі оцінки ефективності коучингу: на основі результатів і на основі процесу. Оцінка «за результатами» порівнює стан системи до та після навчання на основі попередньо визначених

параметрів. Оцінка процесу оцінює ефективність самого процесу коучингу, починаючи з першої зустрічі між коучем і клієнтом. Для таких оцінок можна використовувати моделі рівнів (наприклад, модель «башта з годинником»).

Хоча було проведено численні дослідження ефективності коучингу в рамках окремих теоретичних підходів, порівняльні дослідження ефективності різних підходів залишаються предметом більш детального дослідження. Дослідження ефективності коучингу найчастіше представлені в рамках когнітивно-поведінкового підходу, який чітко пов'язаний з існуванням формалізованої методології. Дослідження модальності також активно розвиваються, але дослідження ефективності ускладнюються великими відмінностями в процедурних і вторинних змінних.

Дослідження ефективності коучингу мають багато обмежень через специфіку самої практики та невелику вибірку респондентів (великі вибірки забезпечити для тривалої індивідуальної роботи дуже важко). Щодо методів, то переважають методи опитування та суб'єктивні відгуки тренерів, хоча плани досліджень у кращому випадку є квазіекспериментальними. Вивчаючи ефективність коучингу, важко контролювати другорядні змінні. Для отримання більш достовірних результатів необхідна розробка кількісних і об'єктивних методів оцінки. Хоча практики коучингу часто покладаються на гіпотези щодо існування психофізіологічної основи ефективності коучингу, такі дослідження ще не підтверджені в опублікованих дослідженнях.

Коучинг підвищує продуктивність праці, моральний дух і задоволення від роботи, а також допомагає членам команди менше залежати від менеджерів і тих, хто вирішує проблеми.

Коучинг допомагає менеджерам відступити від деяких частин своєї роботи та зосередитися на управлінні. Це означає, що у вас буде більше часу для стратегічного управління замість рутинної роботи. Тренувальний ефект зменшує залежність підлеглих від начальства, що зменшує робочий стрес. Коучинг також є ефективним

стилем управління людьми в бізнесі.

Керівництво за допомогою коучингового стилю може досягти значно кращих результатів, ніж директивний стиль керівництва, який зараз використовується. За допомогою коучингу ви можете значно підвищити продуктивність своїх співробітників, допомогти їм повністю розкрити свій потенціал і підвищити мотивацію на благо вашої компанії. Це спрощує делегування повноважень і економить багато часу.

Найважливіше підкреслити, що коучинг – це двосторонній процес співпраці. Тренери та клієнти працюють разом, щоб отримати зміни. Коучинг – це співпраця між коучем і клієнтом. Це надзвичайно ефективний підхід до роботи з людьми, оскільки він включає три унікальні елементи:

- Синергія: клієнт і тренер є партнерами, командою, яка може досягти більшого, ніж клієнт може досягти поодиночі.

- Структура: з коучем клієнти беруть на себе більше відповідальності та дій і думають у більш широкому масштабі завдяки професіоналізму та відповідальності тренера.

- Професіоналізм і експертиза: тренери допомагають менеджерам і підприємцям приймати найкращі рішення, ставити найкращі цілі, заробляти більше і перебудувувати свою професійну діяльність і особисте життя, щоб максимізувати. Ми знаємо, як допомогти вам досягти продуктивності та задоволення. Такий тип стосунків полегшує обом сторонам усвідомлення своїх обов'язків.

Перед використанням бізнес-коучингу керівникам необхідно спілкування з професійним коучем професійної консалтингової компанії. Незважаючи на те, що відбір тренерів і організація коучинг-сесій є найбільш зрозумілими та усталеними процесами коучингу, оцінка ефективності залишається найменш усталеним процесом в організаціях і викликає постійний інтерес. Тільки за цієї умови керівник може зрозуміти всі тонкощі цього методу. У цьому випадку спілкування відбувається у формі коучинг-сесії. Це звичайне та спеціально структуроване

завдання розмови.

Мета полягає в тому, щоб рухати клієнта до визначеної мети. Це можливо лише за умови дотримання основних характеристик коучинг-сесій (періодичність коучинг-сесій, самостійна робота між сесіями, структура бесід, навчання в конспекті).

Звичайно, такі стилі лідерства, як коучинг, не позбавлені недоліків, і якщо їх запроваджувати керівники компаній чи організацій, які мають лише теоретичні знання, вони можуть зіткнутися з проблемами, які погіршать становище компанії. Це може вплинути на імідж самого менеджера за показниками ефективності або як лідера.

Здатність впроваджувати зміни через коучинг безпосередньо залежить від готовності систем організації. Ефективне застосування коучингу менеджерів в ТОВ «ВторІнвест Т» вимагає роботи з професійним коучем, постійної відданості собі, усталеного мислення, переконань і певного рівня самоосвіти.

Загалом існують різні класифікації та типи коучингу. Наприклад, персональний коучинг широко поширений у вітчизняних компаніях і для більшості респондентів зазвичай проводиться внутрішніми коучами (внутрішніми тренерами). З іншого боку, існує тенденція, коли компанії використовують зовнішній коучинг для нових співробітників і топ-менеджменту, традиційно запрошуючи зовнішніх коучів з високим професійним рейтингом і репутацією.

Порівнюючи внутрішній і зовнішній коучинг, учасники опитування погоджуються, що переваги зовнішнього коучингу включають високий рівень знань і досвіду, готовність працювати з провідними людьми компанії та збереження конфіденційності. Як недолік роботи із зовнішнім коучем респонденти назвали відсутність знань про культуру організації, співробітників і бізнес-процеси.

У більшості випадків зовнішніх тренерів шукають за рекомендаціями особистих знайомих або колег. Компанії рідше користуються Інтернетом і соціальними мережами.

До недоліків внутрішнього коучингу можна віднести низький рівень коучингових навичок, небажання коучувати людей, яких ви ніколи не зустрічали в компанії, і ймовірність труднощів із визначенням ролей і збереженням конфіденційності в компанії. Цікаво, що подібні переваги та недоліки внутрішнього коучингу також очевидні серед менеджерів, які практикують коучинговий стиль керівництва.

Відбираючи співробітників для підвищення кваліфікації на посаду внутрішнього коуча, компанії зазвичай не враховують бажання і готовність стати коучем, репутацію серед колег і відмінні результати в роботі, досвід управління персоналом, стаж роботи в компанії тощо.

Коли розвиток коучингу в бізнесі та ефективність інвестицій у коучинг ставиться під сумнів, неминуче постає питання оцінки якостей (умінь) коучів. Учасники дослідження рідко оцінюють професійні навички тренерів внутрішньо, оскільки існують системи зовнішнього оцінювання, наприклад сертифікація професійними асоціаціями.

Для тренерів важливо слухати своїх клієнтів на різних рівнях. Рівень 0 слухання – це насправді не слухання, а заглиблення в себе. Часто в розмові один партнер щось говорить, а другий в цей момент думає, що він або вона скаже потім. Це неприйнятно для тренерів і призводить до втрати контакту з клієнтами.

Існує два види тренерських контрактів: загальні контракти на тренера та контракти на регулярні сесії. Укласти угоду під час сесії – одна з ключових навичок тренера. Якщо під час заняття немає залучення, тренер втрачає увагу і не може оцінити результати. Щоб закрити угоду на сеанс, просто запитайте свого клієнта: «Чого ви хочете досягти за допомогою цього сеансу?» Встановлюючи цілі клієнта, слід дотримуватися принципів SMART (цілі мають бути конкретними, вимірними, досяжними, реалістичними та в межах певний часовий проміжок). Ви також повинні запитати своїх клієнтів про всі параметри SMART. Визначте екологічну природу цілі (на кого ще може вплинути досягнення цілі) і діапазон контролю (які саме можуть

постраждати клієнти за межами цільової зони).

Коучинг-сесії повинні закінчуватися конкретним планом дій, який клієнт повинен реалізувати між сесіями. Щоб скласти план дій, можна скористатися технікою «таймлайн». Заходи повинні бути сформульовані якомога конкретніше, а рішення повинні прийматися протягом більш тривалого періоду часу. Терапія часом є розділом НЛП (нейролінгвістичного програмування). Терапія на часовій шкалі допомагає як переоцінити минуле, так і спланувати майбутні результати. Примиряючись зі своїм минулим, люди змінюють свій погляд на те, що з ними сталося.

Аналізуючи різні наукові підходи до змісту та ролі технології коучингу, важливо відзначити, що в цілому коучинг технологія допомагає людям розвивати свої навички, набувати нових навичок і досягати кращих професійних результатів.

Таким чином, переваги використання коучингу у ТОВ «ВторІнвест Т» такі: створення ефективних робочих команд; формування конкурентної переваги компанії та можливе прискорення для нормального функціонування компанії та використання прихованого потенціалу; коучинг також підвищує мотивацію співробітників; усі працівники організації та управління раціонально використовують і розпоряджаються своїм часом; знання систематизуються всередині організації та існують практики для швидкого реагування на кризові ситуації всередині організації; співробітники можуть знаходити власні рішення і більш самостійно розбиратися в ситуації.

Ефективність коучингу є найважливішим тестом для оцінки внеску коуча в розвиток компанії. Неважливо, яку спеціалізацію має компанія, приватна компанія, акціонерне товариство чи державна установа. Однак ефективність можна оцінити лише за умови заздалегідь узгоджених чітко визначених цілей і вимірюваних критеріїв. Тому що справді цінні результати взаємодії виникають завдяки цілеспрямованій співпраці між двома довірливими сторонами.

Потреба в управлінні талантами зростає з кожним роком, ще раз доводячи, що



талановиті співробітники є найбільшою конкурентною перевагою компанії.

На перший погляд коучинг здається неосяжним і не піддається кількісному вимірюванню. Щоб довести протилежне, за останнє десятиліття було проведено численні дослідження, щоб визначити ефективність коучингу та довести, що цей процес можна і потрібно виражати конкретними цифрами. Такі заходи переводять роботу тренерів у розряд бізнес-послуг і дають відчутний бізнес-результат. Згідно з результатами дослідження, середня рентабельність інвестицій у коучинг склала 700%, що свідчить про те, що він перевершив очікування не лише з точки зору якісних, але й кількісних показників.

Менеджери, які брали участь у тренінгах, повідомляють, що лише за 6 місяців спостерігали підвищення продуктивності на 53%, підвищення якості обслуговування на 40%, зменшення скарг клієнтів на 35% і збільшення прибутку на 22%.

Бізнес-коучинг допоміг підприємствам вдосконалитися в багатьох сферах. Відносини з підлеглими покращилися на 77%, а з керівництвом – на 71%. Командна робота стала комфортнішою, а продуктивність зросла приблизно на 50%. Робочі стосунки в команді також покращилися на 63%. Завдяки наполегливості працівників задоволеність виконаною роботою зросла до 61%, компанія досягла високих фінансових результатів, за що працівники отримали премії. Кількість конфліктів у команді зменшилася на 52%, а атмосфера стала більш дружньою та ефективнішою у співпраці. Відносини компанії з клієнтами покращилися на 37%.

Коучинг є досить перспективним напрямком, який потребує впровадження в діяльність ТОВ «ВторІнвест Т» і заслуговує подальшої уваги науковців.

Сьогодні всі успішні компанії залучають і використовують послуги коучингу, а також наймають зовнішніх і внутрішніх коучів. Більшість коучингових підходів, що лежать в основі моделі, мають спільні характеристики. Між тренером і клієнтом створюються стосунки, які базуються на довірі та реальному спілкуванні. Ситуація клієнта розробляється та обговорюється відповідно до цілей та очікувань клієнта. Процес коучингу передбачає глибоке занурення в динаміку, що оточує цілі, які

переслідує клієнт. Тому що конкуренція на світовому та державному ринках зростає, на ринок виходять нові технології та нові «правила гри», а також є високий попит на послуги експертів, які можуть допомогти нашим компаніям-замовникам вижити. Тому що саме професійні навички та повне використання потенціалу співробітників сприяють ефективному та довгостроковому функціонуванню компаній.

## РОЗДІЛ 3

### ВПРОВАДЖЕННЯ КОУЧИНГУ В УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ВТОРІНВЕСТ Т»

#### 3.1. Застосування коучингу при формуванні кадрового забезпечення підприємства

Головним чинником успіху ТОВ «ВторІнвест Т» є рівень професійного розвитку співробітників, особливо їх потенціал. При аналізі різноманітних наукових досліджень коучингової техніки та кадрового потенціалу було виявлено наступні особливості їх взаємодії через трактування концепції коучингу:

- спосіб розкрити потенціал людини для максимізації особистої продуктивності та ефективності;
- це набір інструментів для керівників, метою якого є підвищення професійної діяльності співробітників і досягнення конкретних цілей при вирішенні управлінських завдань;
- сприяє поглибленню знань, підвищенню продуктивності співробітників, стимулюванню мислення та креативності, а також заохочує вас повністю розкрити свій особистий і професійний потенціал;
- це технологія, яка служить для розвитку таланту людини;
- технологія, орієнтована на людей, які чогось хочуть у житті та мають амбіції, але потребують підтримки
- це систематичний процес, у якому людина розвиває навички та набуває конкретних навичок шляхом ретельного оцінювання, інтенсивної практики та регулярного зворотного зв'язку.

Таким чином, сукупність окремих елементів визначеної концепції фокусується на таких конкретних індикаторних елементах, як організаційні та цільові елементи (організаційні та індивідуальні цілі, мотиви, стимули, бажання), особистісні

елементи (інтелект, навички) і можливі структурні елементи, компетенції (знання, вміння, навички), трансферабельність (типи взаємодії в колективі, взаємодія з інформацією), креативність (креативність, талант, самооцінка, самовираження).

З точки зору тренера, розвиток людини є незаперечним процесом. Тому визначимо основні цілі впровадження технології коучингу в діяльність ТОВ «ВторІнвест Т».

- досягнення єдності між місією і цілями компанії та потенціалом її співробітників;
- забезпечення високої конкурентної позиції;
- підвищення продуктивності співробітників і самої компанії;
- створення позитивної атмосфери та високої організаційної культури в колективі;
- формування матеріальних і нематеріальних мотиваційних механізмів;
- допомагати розвивати лідерство команди;
- розвиток лідерських якостей, створення ефективних планів управління та ефективне делегування повноважень;
- підвищення кваліфікації наших співробітників, підвищення їх кваліфікації та постійне їх вдосконалення.

Зрештою, цей процес виявляється циклічним, тому що розвиток неможливо зупинити. Кожен співробітник має певні навички, і в процесі навчання та спілкування з наставниками вони здобувають нові навички або вдосконалюють наявні, але через деякий час це пов'язано з розвитком бізнесу, якщо вони розвивають нові та потребують подальшого вдосконалення відповідно до потреби та умови ринку. Крім того, основним результатом коучингу є розробка стратегії розвитку людських ресурсів, що дозволяє людям реалізувати свої майбутні професійні та особисті інтереси.

Тренери діють як міст між керівниками та професіоналами та можуть негативно впливати на працівників та підприємництво в організації, створюючи

несприятливі умови праці та перешкоджаючи роботі, яка зміцнює підприємливість. Вони створені, щоб допомогти вам виявити прогалини в процесах управління вашою компанією. конкурентна позиція підприємства; Ви повинні легко розкривати реальну ситуацію у вашому відділі чи організації та надавати керівництву правдиву інформацію, яка допоможе приймати важливі рішення.

Для досягнення робочих цілей коуч використовує різні методи, вміє проникнути в світогляд людини та проаналізувати її поведінку, виходячи з її особистого життя, інтересів, життєвих принципів та рис особистості. Ця концепція дозволяє людині побачити те, чого вона сама не помічає, знайти всі якості професійної діяльності та найбільш ефективно їх виявити при вирішенні складних завдань. З точки зору менеджменту коучинг можна розглядати і як самостійну форму діяльності, і як стиль керівництва. Іншими словами, це може бути реалізовано у формі спеціальних «навчальних сесій», які відокремлюють керівників і членів команди від звичайної діяльності компанії, або це може бути інтегровано в управління командою чи відділом (поточні операції). У будь-якому випадку мета ТОВ «ВторІнвест Т» - сприяти зростанню людей, вчити їх самостійно вирішувати проблеми та розкривати прихований потенціал і здібності.

Для того, щоб коучинг був стратегічним впровадженням, він вимагає більше, ніж сума окремих результатів коучингу. Застосування коучингу сприяє досягненню цілей компанії, але його впровадження необхідно контролювати та створювати умови, за яких кожен може зробити свій внесок у досягнення стратегічних цілей компанії.

Коучингова діяльність сьогодні багатьма підприємцями трактується як інформаційно-консультаційні послуги. Безумовно, коуч – це фахівець, який вміє побачити й оцінити все позитивне в людині чи організації, а також особлива людина, яка допоможе тобі в найкоротші терміни реалізувати власний потенціал і подолати перешкоди і досягти мети. Однак не всі компанії хочуть інтегрувати коучингові технології у свою діяльність. Його практиці заважає нерозуміння деталей діяльності

тренера та низький рівень спілкування з підлеглими. Має бути зрозуміло, що реалізація його принципів піде на користь як майбутній кар'єрі співробітників, так і напрямку розвитку організації в цілому. Тому ТОВ «ВторІнвест Т» рекомендується:

- мати чітке уявлення про місію, цілі та стратегію розвитку організації та бути готовими інвестувати в розвиток людей, ініціативи, відповідальності та бажання генерувати та реалізовувати нові ідеї;

- постійно і регулярно здійснювати управління станом і розвитком кадрового потенціалу в залежності від поточних і перспективних завдань розвитку самої компанії.

- поєднувати організаційні та службові цінності.

Опановуючи процес, коучі постійно спілкуються з клієнтами, мотивують їх, навчають долати перешкоди на шляху до нескінченного зростання та успіху. На рис.

3.1. проілюстровано найважливіші етапи процесу бізнес-коучингу.



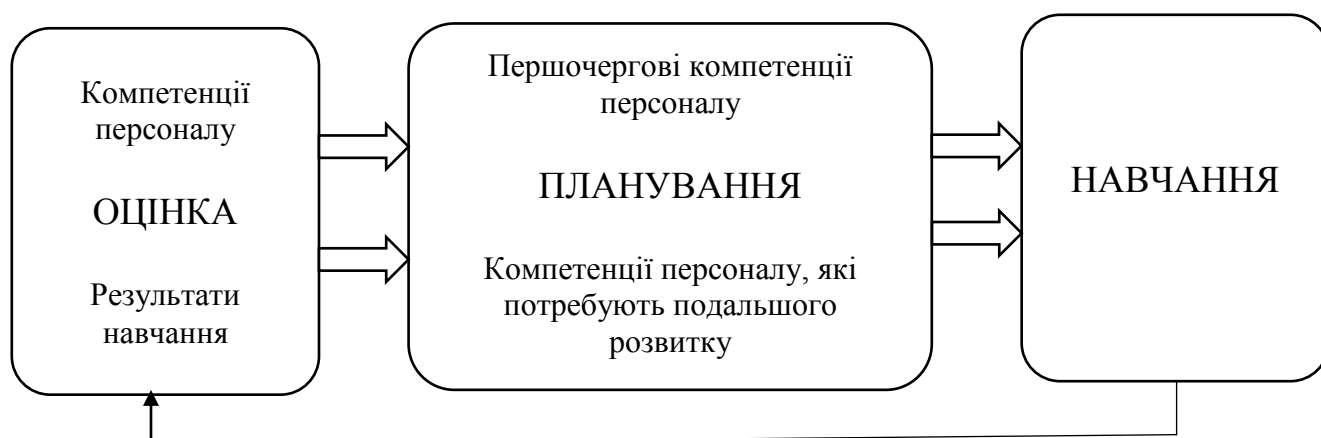
**Рис. 3.1. Найважливіші етапи процесу бізнес-коучингу ТОВ «ВторІнвест Т»**

Однією з актуальних проблем аналізованого підприємства ТОВ «ВторІнвест Т» є професійна кадрова недостатність, а це означає недостатність умінь, умінь,

умінь і навичок працівників для тих робіт і посад, які вони займають. Як наслідок, компанія зазнає як економічних, так і соціальних втрат, що призводить до зниження продуктивності праці, а серед більш компетентних і краще навчених працівників – невиправданих очікувань щодо інвестицій у навчання, що призводить до низької заробітної плати та незадоволеності роботою. Непостійність кар'єри – явище динамічне, оскільки воно характерне для людини на кожному етапі її кар'єри. Це можна спостерігати протягом усієї професійної кар'єри працівника, особливо якщо працівник не може далі розвивати свої професійні навички та компетенції. Здатність людини постійно адаптуватися до мінливих професійних вимог залежить від постійних можливостей навчатися та вдосконалювати свої навички. У цьому контексті менеджери з персоналу та спеціалісти з навчання та розвитку персоналу на ТОВ «ВторІнвест Т» розробляють і впроваджують стратегічні програми, які визначають професійні навички та здібності, а не їхні таланти. Така кадрова розстановка дозволяє створити індивідуальний потенціал, який відповідає цілям усієї компанії та/або окремих бізнес-процесів. Для забезпечення високої продуктивності праці ТОВ «ВторІнвест Т» необхідні постійне навчання та ефективне використання кадрового потенціалу. Для досягнення цієї мети важливо не лише залучати кваліфікованих людей, а й покращувати їхні знання, навички, досвід, можливості відновлення та здатність адаптуватися до змін в економічному середовищі. Навчання персоналу – це навчання навичкам підвищення продуктивності праці працівників. Метою навчання є забезпечення підприємства відповідним кількісним та якісним складом персоналу зі знаннями, кваліфікацією, уміннями та навичками, які сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства. Система навчання персоналу та ефективне використання кадрового потенціалу на підприємстві має базуватися на таких принципах: цілі та завдання навчання базуються на цілях та стратегії підприємства; зростання кадрового потенціалу як пріоритетний напрямок кадрової політики; формуйте дослідницькі групи на основі навичок, інтересів і здібностей; матеріальні та моральні інтереси керівництва та

працівників; практичне значення педагогічних методик і програм; ефективність навчання; особливість освітньої моделі компанії полягає в тому, що менеджмент персоналу, тісно взаємодіючи з покупцями, розуміє структуру попиту, володіє поєднанням вихідної інформації від споживачів і потрібних талантів, чітко розпізнає функціональні потреби, які виникають у системі; кількість підтримуваних клієнтів комерційного формату; система управління в такій моделі спрямована на створення підприємництва та розвиток його потенціалу; розробка та впровадження освітньої моделі управління людськими ресурсами передбачає формулювання її специфічної філософії та відповідних політик, програм і процедур, які поєднують різні рівні компанії. Тому внутрішній коучинг – це підхід ТОВ «ВторІнвест Т» до стимулювання та розвитку перспективних професійних кадрів. Ця система навчання базується виключно на позитивному досвіді продажів і орієнтована на ефективні результати. Тому, впроваджуючи систему коучингу в ТОВ «ВторІнвест Т», потрібно працювати з продавцями, які зацікавлені у власному розвитку та аналізувати ситуації, які на 70% пов'язані з їхнім успіхом. Тому основними принципами цього підходу є досвід – усвідомлення – експеримент. На відміну від наставництва, коучинг використовує і розвиває наявну базу знань торгового представника.

Розрізняють плановий (регулярний) коучинг і ситуаційний коучинг. Презентація запланованого коучингу від ТОВ «ВторІнвест Т». Це робиться щомісяця і працює за схемою (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Модель планового коучинга підприємства ТОВ «ВторІнвест Т»**



Перший етап – це оцінка ключових навичок представника та демонстрація цих навичок на ринку збуту. Наступний крок — визначити та спланувати, яким навичкам слід віддати пріоритет для розвитку. Пріоритети змінюються залежно від важливості навичок і культури компанії. Після інструктажу ми повторно оцінюємо зміни в поведінці продавця в обслуговуванні клієнтів. Цей процес є циклічним, оскільки кожен працівник має набір навичок, які необхідно розвивати та вдосконалювати. Практики називають ситуаційний коучинг «коучингом другого порядку», оскільки він спрямований на досягнення конкретних покращень у процесі продажу. На першому етапі спостерігають і оцінюють поведінку персоналу ТОВ «ВторІнвест Т». Після завершення процесу продажу буде проведена співбесіда з продавцем щодо якості обслуговування клієнтів.

Перевагами коучингу є: підвищення продуктивності та розвитку персоналу ТОВ «ВторІнвест Т», швидке навчання «не відриваючись від робочого місця», поліпшення відносин і атмосфери в колективі, заохочення конструктивних пропозицій від членів команди, що виражається в підвищенні відповідальності співробітників, гнучкість і адаптивність до змін.

Важливою частиною використання моделей компетенцій є оцінка персоналу, яка дає багато переваг як для комерційних компаній, так і для окремих працівників; співробітники мають чітке уявлення про обсяг роботи та її вимоги; характеристики, необхідні для належного виконання завдання; можливість отримувати коментарі; знайте власні слабкі та сильні сторони; оцініть свій потенціал і кар'єрні перспективи. Переваги оцінки діяльності на основі компетенції для організацій включають: можливість розробки єдиних стандартів для опису ефективності роботи;

Налагодження взаєморозуміння між співробітниками різних відділів і рівнів (єдине розуміння «ефективного лідерства» і «командної роботи»). Можливість оцінити ключові компетенції співробітника та перевірити, чи відповідає він необхідному рівню. Послідовність в оцінці співробітників: усі експерти

погоджуються щодо «цінних якостей» співробітника та отримують уявлення про те, що оцінювати, а що можна ігнорувати. Здатність визначити сильні та слабкі сторони кожного співробітника та використовувати цю інформацію для розвитку співробітників. Є причини включити співробітників у кадровий резерв вашої компанії, а не просто планувати їхню кар'єру. При плануванні та впровадженні комплексної системи оцінки персоналу для ТОВ «ВторІнвест Т» рекомендується використовувати такі методи, які можуть бути структуровані умовно та відкрито. Це дозволяє визначення рівня розвитку важливих управлінських, технічних і особистісних навичок та визначення ефективних підходів і методів їх навчання (табл. 3.1).

Ефективність застосування моделей компетенцій залежить від досконалості організаційної діяльності та наявності необхідних інструментів управління персоналом.

Тому в сучасній ситуації стрімкого старіння експертних знань актуальною є проблема створення ефективної системи навчання персоналу ТОВ «ВторІнвест Т» з урахуванням компетентнісного підходу. Цей підхід є основою для вибору методів оцінки, навчання та розвитку людських ресурсів. Сучасні формати бізнес-тренінгів базуються на індивідуалізації та диференціації програм розвитку персоналу, що дозволяє співробітникам підвищувати свою кваліфікацію, отримувати нові навички та знання, підвищувати кваліфікацію та додатково навчатися для професійного розвитку. Практика внутрішнього навчання співробітників ТОВ «ВторІнвест Т» підтверджує успішність менторсько-коучингового підходу. Вони хоч ТОВ «ВторІнвест Т» і відрізняються за методологічною та організаційною основою, але в основному спрямовані на підвищення продуктивності праці та підвищення результативності. Отримані результати стануть основою для подальших досліджень з метою оцінки та моніторингу потенціалу кадрового потенціалу з використанням компетентнісного підходу та дозволять ТОВ «ВторІнвест Т» отримати конкурентну перевагу.

Таблиця 3.1.

**Методи оцінки та навчання персоналу підприємства ТОВ «ВторІнвест Т» з  
урахуванням компетентісного підходу**

Категорія персоналу		Компетенції персоналу	Методи та способи оцінки персоналу	Методи та підходи навчання персоналу
Персонал	Адаптація офісного персоналу (директорів та їх заступників, начальників відділів та працівників) до змін та стресостійкість. Лояльність до компанії Керівний персонал (менеджери, помічники директора, адміністратори)	Менеджмент: Здатність самостійно приймати рішення. Вміння керувати бізнес-процесами. Професіонал: Уміння планувати роботу. Збір та аналіз інформації. Економічні знання. спеціальні знання. Особисті: Зосередьтеся на результатах. Навички командної роботи	Співбесіди, анкетування, центр оцінювання	Навчання, плановий коучинг, менторство та навчальні програми для професійного розвитку співробітників у навчальних центрах компанії
	Торгово-операційний персонал	Експерт: Знання продукту. Знання техніки продажів, ефективність; Знання стандартів обслуговування. Люди: командна робота, відповідальність; Спрямованість на саморозвиток. Позитивність	Тестування професійних знань і навичок, зовнішній моніторинг роботи кожного співробітника, методи «таємного покупця», файли та оцінка.	Експрес-навчання, менторство, плановий та ситуаційний коучинг, спеціальні навчальні програми в корпоративних навчальних центрах

Тому ми зосереджуємося на наступних інтересах:

Удосконалення системи навчання має не лише економічний, а й соціальний ефект, сприяючи зменшенню плинності кадрів; підвищення мотивації співробітників; зміцненню організаційної культури та комунікаційних зв'язків між співробітниками ТОВ «ВторІнвест Т». У компетентнісній організації управління персоналом дії працівників визначаються очікуваними від них нормами поведінки та вимогами до якості роботи. Тобто використання навичок впливає на внутрішню культуру компанії, що особливо актуально для комерційного та сервісного сектору, який орієнтований на задоволення потреб споживачів та максимізацію обсягу

продажів.

Варто зазначити, що коучинг як стиль лідерства стає все більш популярним у всьому світі, в тому числі і в Україні. У цьому випадку коучингу проходять усі керівники компанії, а ще краще всі співробітники. Слід зазначити, що коучинг, якщо він здійснюється за участю вищого керівництва, стає одним із важливих аспектів менеджменту. Водночас керівник виступає партнером у реалізації потенціалу своїх підлеглих. Ці два методи найзручніші для використання в ТОВ «ВторІнвест Т», тому що вони спрямовані як на розвиток кожного окремого співробітника, так і на розвиток компанії в цілому, викликають у співробітників бажання виконувати свою роботу, а не працювати під примусом. Таке ставлення впливає на людський фактор, який є одним із найважливіших факторів ефективного функціонування компанії. Отже, на даному етапі вивчення сутності коучингу можна визначити його основні функції, на яких базується успіх його впровадження в ТОВ «ВторІнвест Т»:

- розвивальна функція (коучинг забезпечує розвиток трудового потенціалу та навичок співробітників, а також розвиток кар'єри);
- креативний (дозволяє працівникам проявляти максимум ініціативи, генерувати нові ідеї та приймати творчі рішення);
- комплексна дорадча функція (використання у всіх сферах і підрозділах, на кожному етапі розвитку);
- мотиваційна (дозволяє працівникам забезпечити досягнення особистих і професійних цілей);
- адаптивний (дозволяє працівникам швидко адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища).

Виконуючи перелічені функції, коучинг забезпечує високий рівень виконання завдань; створює робочу атмосферу, яка стимулює творчість і генерацію нових ідей; є надійною основою корпоративної культури, яка проявляється у підтримці, співпраці та партнерстві; допомагає компанії отримати нові конкурентні переваги. Тому, на нашу думку, використання коучингу в управлінні розвитком бізнесу має

вирішальне значення для успіху організації в цілому.

Отже, визначення функціональної та сутнісної сутності коучингу дозволило сформулювати рекомендації щодо впровадження концепції коучингу в практику аналізованого підприємства ТОВ «ВторІнвест Т»:

- створення спеціалізованих відділів та відділів, які опікуються організацією коучингу;

- зустрічі з керівниками та підлеглими, а також розповсюдження роз'яснювальної інформації щодо сутності коучингу та основних принципів його проведення.

Ці відділи також відповідатимуть за встановлення загальних принципів і вказівок щодо розвитку технологій у ТОВ «ВторІнвест Т»; розпізнавати та ефективно використовувати прихований потенціал співробітників; створення середовища, яке заохочує всі види творчих пропозицій від співробітників; сприяти примноженню інноваційних та перспективних ідей розвитку бізнесу; створити умови для співпраці менеджера та тренера; завоювати довіру підлеглих до ефективності коучингу в компанії. Слід також розробити програми, які дозволять керівникам усіх рівнів оволодіти не лише комунікативними навичками, а й коучинговими технологіями; Систематичне проведення інформаційно-практичних занять, семінарів, вебінарів, онлайн-конференцій, використання професійних технологій, HR-технологій, консультування.

### **3.2. Формування рівня продуктивності праці через впровадження коучингу в управління персоналом**

Доцільно запропонувати наступні кроки в процесі навчання співробітників ТОВ «ВторІнвест Т».

- аналіз ситуації та збір інформації (першим завданням тренера є збір інформації про проблеми бізнесу підприємства шляхом анкетування, співбесіди та тестування з керівниками та комерційним персоналом);
- зміцнення структур підзвітності (планування організаційних змін, розробка адаптацій, розробка планів змін і програм навчання, пошук управлінських рішень);
- реалізація планів (проведення психологічних тренінгів, зміна принципів управління, застосування психологічних методів, зміна стилю керівництва, навчання продавців і менеджерів, реорганізація систем обслуговування клієнтів, зміна торгових систем і маркетингу);
- вибір відповідних варіантів (вивчення альтернативних варіантів управлінських рішень, координація роботи, внесення коригувальних дій у раніше складені плани дій);
- оцінка ефективності (аналіз розвитку принципів організації праці, ефективності заходів і методів, що впроваджуються в професійних організаціях, аналіз продуктивності праці працівників, аналіз обсягів реалізованої продукції, оцінка витрат робочого часу, підготовка звітів).

На нашу думку, одним із шляхів ефективного впровадження концепції коучингу в практику управління ТОВ «ВторІнвест Т» є створення спеціальних відділів коучингу професійних груп, сформованих на основі обслуговуючого персоналу. Навчання персоналу допомагає адаптуватися молодим спеціалістам, на підприємстві організують підвищення кваліфікації, проводять коучинг-сесії з керівниками та підлеглими, впроваджуємо сучасні методи управління персоналом. Також рекомендуємо регулярно запрошувати бізнес-тренера, психолога або консультанта з менеджменту в свою компанію для коучинг-тренінгів.

Важливість коучингу в системі мотивації співробітників ТОВ «ВторІнвест Т» полягає в тому, що коучинг допомагає:

- підвищити самооцінку співробітників при роботі з тренерами;

- надати розуміння працівниками основних завдань, покладених на них керівництвом;
  - отримати професійний розвиток співробітників;
  - здійснити вплив на ефективність роботи;
  - створити відчуття уваги до співробітників з боку організації;
  - пов'язати інтереси співробітників організації з її цілями;
  - підвищити відчуття причетності до роботи організації;
  - здійснити формування творчого мислення, креативних рішень тощо.
- Можливий ефект від впровадження коучингу наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

### Економічний ефект від впровадження коучингу в ТОВ «ВторІнвест Т»

Показники	Впровадження коучингу		
	До	Після	Зміни, %
1. Кількість звільнених працівників, чол./рік	7	3	42,86%
2. Обсяг непродуктивних витрат робочого часу, год./ тиждень	4,5	3	66,67%
3. Зростання продуктивності праці торгового персоналу (річна продуктивність праці)	777,7	896,5	115,28%

Коучинг – це один із новітніх інструментів сучасної практики менеджменту, який дозволяє направляти розвиток вашої компанії від середнього до міцного, починаючи з кожного співробітника та керівника. Давайте висвітлимо переваги та недоліки використання коучингу в ТОВ «ВторІнвест Т».

Переваги та недоліки застосування концепції коучингу у ТОВ «ВторІнвест Т» наведено в таблиці 3.3.

З огляду на це можна сказати, що головна перевага використання коучингу в ТОВ «ВторІнвест Т» полягає в тому, що його можна гнучко використовувати при навчанні персоналу.

Після того, як працівник повернеться на роботу після завершення навчання, бажано разом з керівником розробити план шляхів підвищення продуктивності та застосування нових знань у своїй діяльності. Також доцільно представити отримані знання іншим членам команди. Проведення презентації вимагає не лише розуміння матеріалу, але й розуміння зв'язків і процесів, а також здатності розставляти пріоритети та спрощувати їх так, щоб інші могли їх зрозуміти.

Таблиця 3.3

### Переваги і недоліки впровадження концепції коучинга в ТОВ «ВторІнвест Т»

Переваги	Недоліки
<p>Це ваш найважливіший інструмент для управління кар'єрою ваших співробітників.</p> <p>Розкрийте прихований потенціал своїх співробітників і використовуйте його з розумом.</p> <p>Покращуйте стосунки у вашій команді, в тому числі між керівниками та підлеглими.</p> <p>Зміцнюйте підприємницький дух і покращуйте мікроклімат у своєму колективі.</p> <p>Створіть середовище, яке заохочуватиме всілякі творчі пропозиції від ваших співробітників.</p> <p>Сприяє поширенню інноваційних та перспективних ідей розвитку бізнесу.</p> <p>Розвиток здатності ефективно і швидко реагувати в кризових ситуаціях і приймати незвичайні і більш ефективні рішення.</p> <p>Людські ресурси швидше адаптуються до змін, викликаних інноваціями.</p>	<p>Багато керівників готові лише формально делегувати повноваження своїм співробітникам.</p> <p>Навчання потребує часу та не відразу дає бажані результати для всієї компанії.</p> <p>Оскільки коучинг вимагає мобілізації великих коштів, він стає додатковою статтею витрат, яку компанії намагаються скоротити всіма можливими способами.</p> <p>Для менеджерів, які не впевнені в собі, своїх силах і здібностях, коучинг може бути неприйнятним.</p>

З другого боку, необхідно зберегти високу мотивацію співробітника, який набув вищої кваліфікації, посилити його лояльність до підприємства.

Рекомендується серйозне планування кар'єри, обговорення зі співробітниками їхніх перспектив, розвиток компенсаційного пакета. Адже в міру зростання професіоналізму співробітника та його внеску в роботу підвищується і його вартість на ринку праці.



Регулярний моніторинг ринку й аналіз компенсаційного пакета, планування кар'єри забезпечать мінімізацію ризику втрати співробітника, високу рентабельність інвестицій у навчання і розвиток.

Визначимо як вплине впровадження коучингу в діяльність підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

### Прогнозований рівень ефективності роботи ТОВ «ВторІнвест Т»

Показник	2023 р	2025 р (прогноз)	Зміна показника, %
Дохід від реалізації, тис. грн.	31107,0	33969	109,2%
Чистий дохід від реалізації після сплати податків, тис. грн.	28929,5	31099	107,5%
Питома вага чистого доходу в загальній сумі надходжень, %	93,00	91,55	98,4%
Витрати на здійснення операційної діяльності, у тому числі:			
а) виробнича собівартість продукції	20369,0	21632	106,2%
б) адміністративні витрати;	348,7	370	106,2%
в) витрати на збут;	1268,3	1347	106,2%
г) інші операційні витрати.	1784,1	1895	106,2%
Валовий прибуток (збиток)	5159,5	5856	113,5%
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	4580,1	5 563	121,5%
Чистий прибуток, тис. грн.	3755,7	5 285	140,7%
Рентабельність реалізованої продукції, %	12,07	15,56	3,48 в.п.
Рентабельність виробництва, %	15,80	20,93	5,13 в.п.
Рентабельність активів, %	5,37	7,56	2,19 в.п.

Впровадження коучингу систему менеджменту персоналом ТОВ «ВторІнвест Т» забезпечить приріст доходу від реалізації на 9,2 %, що відповідно обумовить зростання чистого доходу. Даний показник збільшиться на 7,5 %. Впровадження коучингу потребує додаткових витрат, що призведе до підвищення витрат на підприємстві на 6,2 %. Так як приріст доходу випереджає зростання витрат,

впровадження коучингу є доцільним, і забезпечує приріст рівня рентабельності виробництва на 5,13 відсоткові пункти.

Отже, застосування коучингу, як ефективного методу особистісного й професійного розвитку персоналу, дає можливість торговій організації подолати різноманітні соціально-трудова проблеми, знайти шлях для досягнення управлінських цілей та реалізації рішень.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Визначено, що коучинг – це технологія управління, яка сприяє розвитку та вдосконаленню навичок співробітників компанії і, крім того, дає можливість розкрити особистісний потенціал цих співробітників. Використання моделі коучингу стимулює підвищення трудової мотивації співробітників компанії. При цьому процес вдосконалення співробітників є постійним і все, що потрібно, це бути гнучким, адаптуватися до змін з часом і усувати перешкоди. Тому, використовуючи інструменти коучингу, співробітники виробничих підприємств зможуть досягти хороших результатів як на роботі, так і в особистому житті. Тому коучинг є ефективним інструментом для досягнення конкретних цілей у професійній та особистісній сферах, з акцентом на розкритті потенціалу людини та досягненні результатів і позитивних змін.

2. Використання моделі коучингу стимулює підвищення трудової мотивації співробітників компанії. При цьому процес вдосконалення співробітників є постійним і все, що потрібно, це бути гнучким, адаптуватися до змін з часом і усувати перешкоди. Тому, використовуючи інструменти коучингу, співробітники виробничих підприємств зможуть досягти хороших результатів як на роботі, так і в особистому житті. Тому коучинг є ефективним інструментом для досягнення конкретних цілей у професійній та особистісній сферах, з акцентом на розкритті потенціалу людини та досягненні результатів і позитивних змін.

3. Дослідження проводилося за матеріалами товариства з обмеженою відповідальністю «ВторІнвест Т». Аналіз діяльності даного підприємства показав, що надходження від збуту продукції ТОВ «ВторІнвест Т» збільшилися на 5,7 % за 2021-2023 роки, а чистий прибуток на 38,2 %. Така різниця у темпах зміни показників зумовлено перевищенням збільшення витрат над сумою здійснених витрат. Збільшення прибутку спричинило зростання рівня рентабельності на підприємстві. Зокрема, за період дослідження рентабельність реалізованої продукції

збільшилася на 2,84 відсоткові пункти і в 2023 становила 12,07 %. Аналогічна тенденція спостерігається і за показниками рентабельності виробництва та рівня рентабельності активів. Приріст за даними показниками становив 0,93 та 0,53 відсоткові пункти відповідно.

4. Дослідження в галузі управління персоналом показали, що джерелом конкурентної переваги компанії є її людський та інтелектуальний капітал, а також прагнення її працівників до якості, самовдосконалення та професійної різноманітності. Як наслідок, у сфері управління персоналом з'являються нові форми управління персоналом з метою залучення керівників до прийняття управлінських рішень, більш повного використання потенціалу особистості та сприяння її безперервному відтворенню, які активно розвиваються та впроваджуються. Одним із них є коучинг, який висвітлює та максимізує потенціал співробітників. Визначено, що для забезпечення високої продуктивності ТОВ «ВторІнвест Т» потребують постійного навчання та ефективного використання своїх людських ресурсів. Для досягнення цієї мети важливо не тільки залучати талановитих людей, а й вдосконалювати їхні знання, навички, досвід і здатність відновлюватися та адаптуватися до мінливих економічних умов.

5. переваги використання коучингу у ТОВ «ВторІнвест Т» такі: створення ефективних робочих команд; формування конкурентної переваги компанії та можливе прискорення для нормального функціонування компанії та використання прихованого потенціалу; коучинг також підвищує мотивацію співробітників; усі працівники організації та управління раціонально використовують і розпоряджаються своїм часом; знання систематизуються всередині організації та існують практики для швидкого реагування на кризові ситуації всередині організації; співробітники можуть знаходити власні рішення і більш самостійно розбиратися в ситуації.

6. Встановлено, що вдосконалення систем навчання має не лише економічний, а й соціальний вплив, допомагаючи зменшити плинність кадрів, підвищити

мотивацію співробітників, посилити зв'язки між організаційною культурою та працівниками. У ТОВ «ВторІнвест Т» управління людськими ресурсами, поведінка працівників визначається нормами поведінки та якістю роботи, які очікуються від працівників. Іншими словами, використання навичок впливає на внутрішню культуру компанії. Особливо це стосується ТОВ «ВторІнвест Т», діяльність якого зосереджена на задоволенні потреб споживачів і максимізації обсягу продажів.

7. Впровадження коучингу систему менеджменту персоналом ТОВ «ВторІнвест Т» забезпечить приріст доходу від реалізації на 9,2 %, що відповідно обумовить зростання чистого доходу. Даний показник збільшиться на 7,5 %. Впровадження коучингу потребує додаткових витрат, що призведе до підвищення витрат на підприємстві на 6,2 %. Так як приріст доходу випереджає зростання витрат, впровадження коучингу є доцільним, і забезпечує приріст рівня рентабельності виробництва на 5,13 відсоткові пункти.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
2. Балабушка Є.О., Шульга Н.В. Коучингові технології як засіб профілактики криз професійного розвитку: проблема оцінки ефективності. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. Вип. 4. С. 14-21. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnaou\\_2023\\_4\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnaou_2023_4_4)
3. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ:ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.
4. Банєва І.О., Величко О.В., Коваль О.Д. Коучинг персоналу готельно-ресторанного бізнесу. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_6\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_6_11)
5. Бившева Л.О., Кондратенко О.О., Моховіков А.Г., Шапаренко О.А. Шляхи формування ефективної системи управління персоналом організації в умовах сучасного етапу розвитку менеджменту в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 1. С. 18-25. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd\\_2023\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2023_1_5)
6. Білоус В. І. Удосконалення та розвиток механізмів управління персоналом аграрних підприємств. *Економічний вісник університету*. 2021. Вип. 48. С. 20-27. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu\\_2021\\_48\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2021_48_4)
7. Бородієнко О. Коучингова модель управління: впровадження шляхом навчання й розвитку персоналу. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2018. Вип. 22(1). С. 93-97. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apgnd\\_2018\\_22\(1\)\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apgnd_2018_22(1)_20)
8. Бородієнко О. Коучингова модель управління: впровадження шляхом навчання й розвитку персоналу. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2018. Вип. 22(1). С. 93-97. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apgnd\\_2018\\_22\(1\)\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apgnd_2018_22(1)_20)

9. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
10. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
11. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
12. Дашко І.М., Бехтер Л.А., Михайліченко Л.В. Формування стратегії управління персоналом як напрям розвитку підприємств промисловості. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_6\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_6_15)
13. Дзямучич М.І., Шматковська Т.О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 138-142. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2020\\_3\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2020_3_23)
14. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с
15. Ємельянов О.Ю. Методологічні засади оцінювання потенціалу розвитку управлінського персоналу підприємств. *Modern economics*. 2020. № 23. С. 56-61. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon\\_2020\\_23\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2020_23_11)
16. Зачосова Н. В., Коваль О.В., Байкер М.В. Розвиток персоналу та кадрового потенціалу як елементи стратегічного управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 1. С. 61-66. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue\\_2022\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2022_1_10)
17. Калінін А.М. Змістовна частина компонентів коучингу у системі управління людськими ресурсами підприємства. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. Вип. 2. С. 81-88. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe\\_2021\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe_2021_2_14)
18. Коваленко О.М., Воробйова Н.П., Вінчук І.М. Коучинг у системі чинників ефективного управління людськими ресурсами підприємства. *Формування*

- ринкових відносин в Україні.* 2019. № 5. С. 80-87. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2019\\_5\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2019_5_13)
19. Кучеренко С.К., Кот І.П. Сучасне управління професійним розвитком персоналу підприємства. *Молодий вчений.* 2019. № 11(2). С. 521-525. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2019\\_11\(2\)\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_11(2)_49)
20. Ліпич Л., Гринькевич О., Полінкевич О. Управління різноманітністю в контексті розвитку персоналу. *Економічний форум.* 2022. № 2. С. 50-58. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2022\\_2\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2022_2_9)
21. Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А. Коучинг як форма розвитку «м'яких» компетентностей працівників підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління.* 2020. № 2. С. 140-146. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue\\_2020\\_2\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2020_2_27)
22. Ломага Ю.Р., Нагірна М.Я. Переваги та недоліки коучингу в Україні за умов євроінтеграції. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development.* 2022. Vol. 4, numb. 2. С. 183-191. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu\\_2022\\_4\\_2\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu_2022_4_2_23)
23. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
24. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Дяків О.П., Коцур А.С., Островерхов В.М., Надвичний С.А., Шкільняк М.М., Шушпанов Д.Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.  
Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянка, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За заг. ред. О.І. Драган]. Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
25. Нагорний В.В., Рубан О.О. Бізнес-коучинг як сучасний інструмент розвитку та навчання персоналу підприємства. *Ефективна економіка.* 2023. № 9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_9\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_9_38)

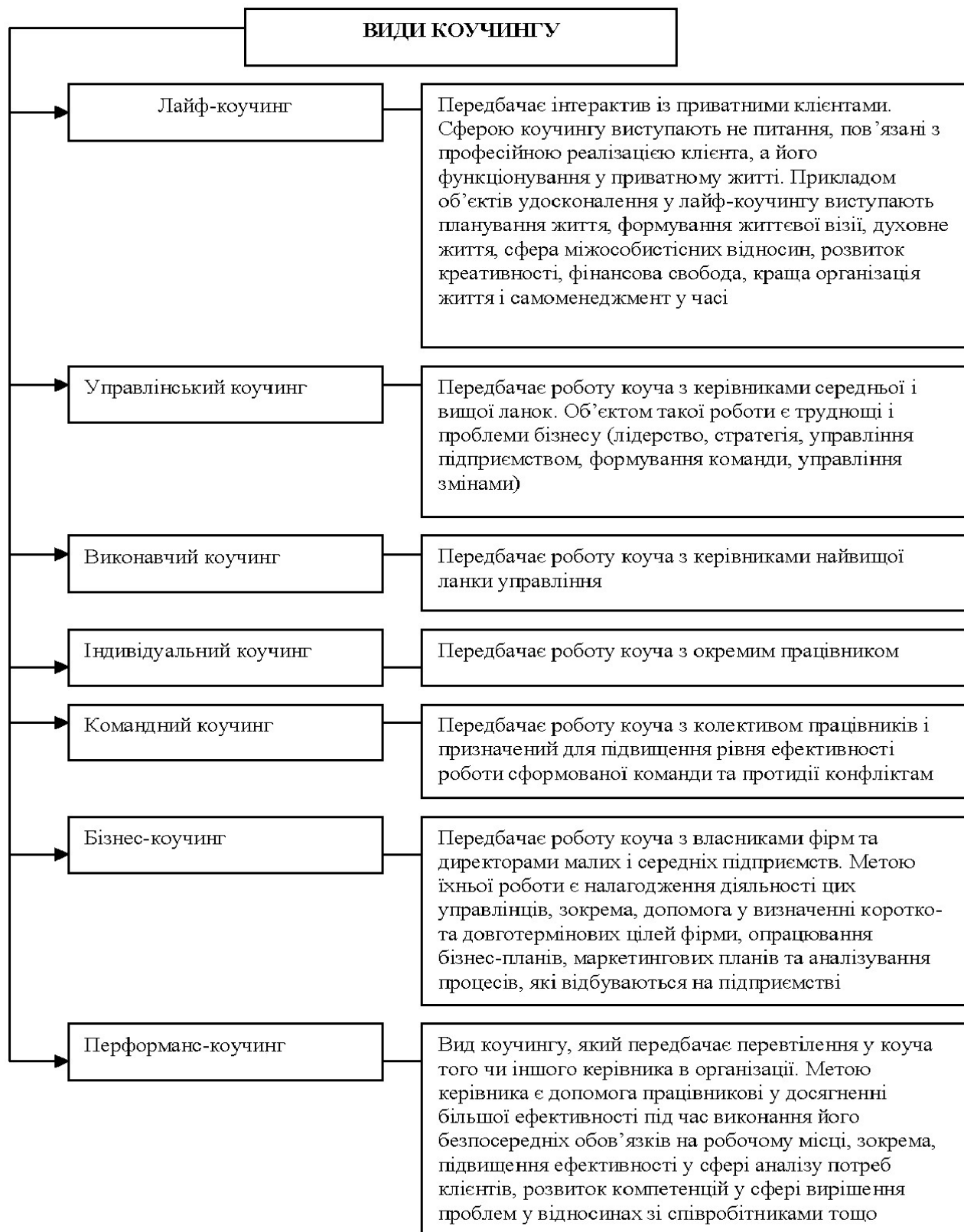


26. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
27. Невмержицька С.М., Бугас Н.В., Шміголь Т.І. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_12\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_12_35)
28. Ніколаєв Л.О., Горбоконь І.В. Шляхи активізації ресурсів особистості засобами коучингу. *Габітус*. 2022. Вип. 42. С. 193-196. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/habit\\_2022\\_42\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/habit_2022_42_35)
29. Партика І.В. Концептуальна модель управління розвитком персоналу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 25(2). С. 51-54. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2019\\_25\(2\)\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_25(2)_12)
30. Петренюк Д.А. Зародження коучингу як способу сприяння особистісному розвитку. *Наукові записки [Центральноукраїнського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка]. Серія: Педагогічні науки*. 2019. Вип. 178. С. 241-245. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz\\_p\\_2019\\_178\\_52](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_p_2019_178_52)
31. Поліщук О.Ю., Поляк К.Ю. Управління розвитком персоналу. *Інтелект XXI*. 2021. № 4. С. 19-22. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2021\\_4\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2021_4_6)
32. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
33. Прокопенко В.Ю., Шаповал В.П., Шовкун Л.В., Корнева Н.О. Сучасні проблеми розвитку кадрового забезпечення та управління персоналом підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2019. № 2. С. 425-434. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau\\_ekon\\_2019\\_2\\_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2019_2_43)
34. Рарок О.В., Рарок Л.А. Напрями удосконалення управління розвитком персоналу. *Молодий вчений*. 2019. № 12(2). С. 483-486. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2019\\_12\(2\)\\_71](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_12(2)_71)

35. Савчук Б., Пантюк М., Котенко Р. Інтерфейси коучингу крізь призму науково-педагогічного дискурсу. *Молодь і ринок*. 2022. № 5. С. 11-15. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir\\_2022\\_5\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir_2022_5_4)
36. Ткаченко В.В. Впровадження інноваційної системи управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_5\\_75](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_75)
37. Управління мотивацією професійного розвитку персоналу організації. Рекуненко І.І. та ін. (5 осіб). *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2021. № 3. С. 254-262. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU\\_ekon\\_2021\\_3\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021_3_31)
38. Хитько М., Підлеп'ян Н. Стратегія управління якістю професійної освіти через розвиток людських ресурсів. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 2. С. 50-55. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdanopua\\_2023\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdanopua_2023_2_12)
39. Черненко О.В. Застосування коучинг-методу в системі управління персоналом торгової організації для підвищення продуктивності праці. *Вчені записки університету «КРОК»*. Серія: Економіка. 2019. Вип. 2. С. 159-168. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk\\_2019\\_2\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2019_2_21)
40. Чернишова Л.І., Стоянова М.І. Вплив коучинг-технологій на розвиток кадрового потенціалу організації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 12(1). С. 14-18. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr\\_2021\\_12\(1\)\\_\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2021_12(1)__5)
41. Швець Є.В., Бойко К.О. Коучинг та його роль в управлінні підприємством. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 17. С. 142-145. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2017\\_17\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_17_29)
42. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
43. Щьокіна Є.Ю. Кар'єрний коучинг у системі управління персоналом. *Економічний форум*. 2021. № 2. С. 117-121. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2021\\_2\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2021_2_16)

## **ДОДАТКИ**

## Види коучингу



## Принципи коучингу у системі управління людськими ресурсами підприємства

Назва принципу	Характеристика принципу
Принцип свідомості та відповідальності	Полягає в цілеспрямованому, активному сприйнятті розширення меж дійсності клієнта в результаті аналізу поставленого завдання. Коуч допомагає клієнту усвідомити його цілі, причини успіху та невдач і визначити напрям зміни своєї поведінки, отже, зміни в розвитку організації. Збір всієї необхідної інформації для вирішення завдання та її аналіз виробляються клієнтом самостійно за сприяння коуча. Коуч допомагає клієнту ширше поглянути на поточну ситуацію, побачити різні варіанти вирішення завдання, але при цьому відповідальність за кінцевий результат лежить на клієнті. Особливістю цього принципу є формування внутрішньої мотивації до саморозвитку.
Принцип рівноправності	Спрямований на формування партнерських відносин між коучем і клієнтом на основі довіри. Такого підходу слід дотримуватися під час взаємодії формату «керівник - підлеглий» у коучингу як стилі управління. Коуч не повинен наказувати або повчати клієнта. Коучинг ґрунтується на комунікаційній співпраці між усіма учасниками коучингового процесу, а також спрямований на формування доброзичливих соціально-трудова відносин, підвищує рівень організаційної культури та сприяє створенню конкурентних переваг підприємства.
Принцип відсутності експертної позиції	Означає, що коуч ніколи не займає експертну позицію щодо клієнта, не висловлює своєї думки, не дає готових рішень, не переносить свій досвід на клієнта. Це найскладніший принцип у ході підготовки коуч-консультантів і одночасно один із головних принципів, що відрізняють коучинг від наставництва та інших видів консалтингу, тренінгів тощо. Клієнт завжди сам приймає рішення про наступний крок, який він зробить на шляху до своєї мети, і сам несе відповідальність за його успіх.
Принцип відсутності готових відповідей	Попереджає, що коуч не надає клієнту готових варіантів відповідей, не транслює власну думку, не приймає рішень, а лише стимулює пізнавальну діяльність клієнта. Для цього використовуються спеціальні інструменти (методи, методики й техніки), зокрема формулювання питань, активне слухання, парафраз, уточнення.
Принцип поетапного розвитку	Пропонує, що кожен крок клієнта на шляху досягнення поставленої мети повинен знаходитися в «зоні найближчого розвитку». Йдеться про рівень розвитку, досягнутий клієнтом у процесі його взаємодії з коучем, що розвивається особистістю в ході спільної діяльності з коучем, але не проявляється в рамках індивідуальної діяльності. Коуч повинен володіти достатньою майстерністю для того, щоб не давати змогу клієнту ставити технічно не здійсненні на цьому етапі розвитку завдання. Цілі повинні бути амбітними і надихаючими, а також здійсненими.
Принцип подолання опору змінам	Передбачає, що опір новітнім тенденціям управління може бути спричинений як внутрішніми обмежуючими факторами особистості, так і факторами зовнішнього оточення. Будь-яке нововведення є невідомим і може містити небезпеку, загрози, ризики. Спільно з коучем клієнт розробляє план поетапного формування нової стратегії і тактики поведінки в нових соціально-економічних реаліях ведення господарської діяльності підприємства.

Принцип екологічності	Полягає в тому, що коуч не може знати всього, а його дії можуть бути потенційно небезпечними для споживачів його послуг. Отже, потрібно постійно контролювати та вдосконалювати зміст своєї професійної діяльності. У разі помилок коуча у нього може не бути достатньо можливостей їх виправити, що може призвести до втрати довіри з боку клієнта та зниження ефективності професійної діяльності коуча. Експертна позиція клієнта може або зовсім не визнаватися, або недооцінюватися коучем. Саме тому є вимога не завдавати шкоди клієнту і бути максимально корисним для нього.
Принцип моніторингу та зворотного зв'язку	Полягає у спостереженні та оцінюванні теперішньої ситуації, а також прогнозу шляхів досягнення встановлених цілей. Сприяє оперативному коригуванню діяльності клієнта в рамках його професійного розвитку та стратегічної мети функціонування підприємства.