

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ БІЗНЕС-КОУЧИНГУ

Шкода Т.Н., Теплюк М.А., Сафронова Е.

Сьогодні внаслідок впливу світової пандемії COVID-19 підприємництво стикнулося з одним із найтяжчих викликів у своїй історії. При цьому його інноваційний розвиток через потужний вплив зовнішнього чинника значно прискорився. Багато компаній змушені були терміново шукати інноваційні підходи до ведення бізнесу та взаємодії із власним персоналом і іншими важливими стейкхолдерами. Одним із таких інноваційних підходів і став бізнес-коучинг, який за умов правильного застосування сприяє посиленню мотивації та відповідальності працівників, посилює їх ініціативність і лояльність, залучає працівників у діяльність компанії, поєднує колектив у єдину команду, а також впливає на організацію в цілому підвищуючи її життєздатність та прибутковість.

У міру економічного розвитку виникають дві важливі тенденції. По-перше, сфера підприємницької діяльності розширюється; по-друге, зі зростанням рівня розвитку економіки і висунення її на передові рубежі впливу на ефективність розвитку держави зростає потреба в зростанні інноваційної діяльності. Підприємництво неможливе без новаторства, без творчого пошуку. В умовах гострої конкурентної боротьби немає підстав розраховувати на те, щоб, нічого не змінюючи, збільшувати прибуток за рахунок зростання цін. Здатність до прийняття нестандартних рішень, до творчої оцінки ситуації завжди високо котирувалася в діловому світі. Таким чином, сучасне уявлення про підприємництво можна визначити як процес пошуку можливостей та ініціативність, готовність ризикувати в певних ситуаціях, цілеспрямованість, відповідальність, постійний пошук необхідної інформації і т.д. У сучасній економіці підприємець є практично основним господарюючим суб'єктом, причому, у формуванні сучасного уявлення про підприємництво в цілому головну роль відіграє не лише принцип максимізації прибутку, а й можливість

самореалізації, отримання задоволення від виконаної роботи, можливість економічної незалежності і впевненості у власних силах.

Питання інноваційного розвитку підприємництва та підвищення ефективності управління підприємством стали предметом дослідження багатьох науковців. Серед них теоретичні та практичні аспекти запровадження та використання бізнес-коучингу як інноваційного інструменту управління підприємством викладено у роботах таких дослідників, як: О. Антипцева¹⁷³, А. Задніпровська¹⁷⁴, О. Гурман¹⁷⁵, О. Джур¹⁷⁶, М. Дауні¹⁷⁷, В. Мазур¹⁷⁸, О. Тараріна¹⁷⁹, М. Сагайдак¹⁸⁰, Т. Шкода¹⁸¹ та ін. Проте в сучасних умовах, ускладнених наслідками кризи Covid-19, які зумовили погіршення показників діяльності підприємств та їх фінансового стану, обумовили необхідність пошуку нових напрямів зростання ефективності управління бізнес-процесами на підприємстві та збільшення рівня їх прибутковості.

У процесі дослідження використовувались наступні методи:

– теоретичні методи, які допомогли дослідити теоретичні засади використання бізнес-коучингу сучасними підприємствами та їх поєднання із процесом інноваційного розвитку підприємництва;

– логічні методи, що дали змогу зробити основні висновки проведеного дослідження.

Цікавим викликом для нашого дослідження стало дослідження особливостей інноваційного розвитку підприємництва у сфері бізнес-коучингу.

¹⁷³ Антипцева О.Ю. Теоретичні аспекти розвитку персоналу в умовах економіки знань. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 22. Ч. 1. С. 77-80.

¹⁷⁴ Заднепровская А. Як працює коучинг у бізнесу? URL: <https://zhyvoedelo.com/ua/trener/zadneprovskaya>

¹⁷⁵ Гурман О.М., Церклевич В.С. Інвестування в розвиток особистості як найцінніший актив довгострокової конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2020. № 5-6(84). С. 73-82.

¹⁷⁶ Джур О.Е., Шулякова А.С. Інноваційні аспекти удосконалення системи менеджменту організацій у сучасних умовах. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2016. Випуск 6. С. 55-67.

¹⁷⁷ Downey M. *Effective coaching lessons from the coaches` coach*: Cengage Learning, 2003. - pp. 66–115.

¹⁷⁸ Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління. *Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення*. Вінниця, 2016. С. 178-183.

¹⁷⁹ Тараріна О. Арт-коучинг. Модуль 1. Презентація. Київ, ВТК Основа, 2020. 33 с.

¹⁸⁰ Shkoda, T., Tepluk, M., & Sahaidak, M. (2020). Intellectual potential management in forming strategic partnership of science-business-education. *Baltic Journal of Economic Studies*, 6(5), 221-232. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-5-221-232>

¹⁸¹ Шкода Т., Завірюха В. Використання методу позитивної психотерапії Н. Пезешкіана у коучингу персоналу. *Життя, конфлікти і любов у транскультуральному світі*: збірник матеріалів ІХ Міжнародної науково-практичної конференції з позитивної психотерапії Н. Пезешкіана (м. Одеса, 2-4 червня 2017 р.). Одеса: 2017. 289 с. С. 85-89.

При цьому автори взяли за основу визначення інноваційного розвитку, де він трактується як безперервний прогресивний тип руху в економіці та суспільстві, пов'язаний з переходом від одного стану до іншого, від старого до нового, по висхідній спіралі¹⁸². З огляду на те, що бізнес-коучинг є інноваційним інструментом управління підприємством, то його застосування якраз і дасть можливість сучасним бізнес-організаціям перейти на якісно більш високий рівень свого інноваційного розвитку.

Особливо останнім часом зростає роль новаторства. Науково-технічний прогрес, підвищення вимог до надійності, якості та інших параметрів продукції змушують багато фірм здійснювати «мозкові атаки» для пошуку принципово нових техніко-технологічних рішень. В останні десятиліття у багатьох західних країнах спостерігається зростання дрібного наукоємного підприємництва. Підвищений інтерес до такого роду бізнесу не випадково виявляє і держава. У наукоємних галузях невеликі компанії розробляють і впроваджують принципово нові, ризиковані в комерційному відношенні науково-технічні проекти, в які великі корпорації, як правило, уникають вкладати кошти¹⁸³.

Одночасно все більшого значення набуває здатність великих приватних і державних підприємств вести себе по-підприємницькому. В сучасних умовах зацікавленість підприємців доповнюється новими моментами. Їх особистий інтерес все більше поєднується з колективним (суспільним) інтересом фірми і суспільства в цілому.

Важливого значення для розвитку підприємництва має також зміна умов конкуренції. Це і прискорення нововведень, і пошук висококваліфікованих кадрів, і прагнення догодити споживачеві, і зміцнення соціального статусу компанії. Очевидно, що виграти цю боротьбу можуть лише ті компанії, які орієнтуються на інновації, створення умов для творчої праці свого персоналу,

¹⁸² Ковчуга Л.І. Інноваційний розвиток як чинник підвищення конкурентоспроможності галузей промисловості України. – Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка. Інститут економіки промисловості НАН України, Київ, 2021. 312 с. URL: https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/dysertatsiia_kovchuha-l.i.pdf

¹⁸³ Джур О.Е., Шулякова А.С. Інноваційні аспекти удосконалення системи менеджменту організацій у сучасних умовах. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2016. Випуск 6. С. 55-67.

пошук шляхів постійного вдосконалення своєї діяльності, тобто на все те, що відповідає підприємницькому типу господарської поведінки. Іншими словами, сучасні умови конкуренції сприяють поширенню і стимулюють корпоративне підприємництво. Сьогодні від «наявності критичної маси» підприємців на чолі і в середині фірми безпосередньо залежить їх конкурентоспроможність¹⁸⁴.

Метою дослідження є розроблення напрямів інноваційного розвитку та підвищення ефективності підприємницької діяльності вітчизняних підприємств за допомогою інструментів бізнес-коучингу.

Для підвищення ефективності підприємницької діяльності керівники підприємств останніми роками все частіше вдаються до використання послуг бізнес-коучів. Коучинг – це професійне партнерство з клієнтом, орієнтоване на творче створення і реалізацію особливих, значимих для його життя змін у професійній сфері. В останні роки професійний коучинг показує значні результати в поверненні інвестицій для компаній.

За допомогою комплексних сучасних технологій бізнес-коучинг відкриває підприємствам можливість ясного розуміння шляху свого розвитку і створює підтримку під час руху до мети. ICF визначає коучинг як процес партнерства, який стимулює роботу думки і креативність клієнта, в якому він за допомогою коуча максимально розкриває свій особистий і професійний потенціал¹⁸⁵.

Тим не менше, на думку А. Задніпровської¹⁸⁶, бізнес-коучинг має свої особливості: 1) коучинг не заміняє менеджмент; 2) коучинг-менеджмент потребує довіри між керівником і підлеглим; 3) коучинг-менеджмент може застосовуватись не у будь-якій організації; 4) коучинг підходить не для будь-якої ситуації; 5) коучинг дає результат не з кожним підлеглим; 6) коучинг підходить не для всіх керівників; 7) коучинг впроваджується в організацію «зверху». Зокрема, коучинг підходить саме тим підприємствам, які орієнтовані на

¹⁸⁴ Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління. *Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення*. Вінниця, 2016. С. 178-183.

¹⁸⁵ Щеглова О.Ю., Судакова О.І., Лаже М.В. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 12, частина 2. С. 186-190.

¹⁸⁶ Заднепровская А. Як працює коучинг у бізнесу? URL: <https://zhyvoedelo.com/ua/trener/zadneprovskaya>

результат і на працівників. Найкраще він підходить саме тим компаніям, які вже перебувають на шляху інноваційного розвитку – наприклад, освоюють нові ринки, розробляють інноваційні продукти, починають нові проєкти тощо.

Цікавими є підходи до класифікації видів бізнес-коучингу. Однією із найбільш відомих є класифікація видів бізнес від еріксонівського університету¹⁸⁷. При цьому бізнес-коучинг включає у себе наступні складові: управлінський коучинг, коучинг підприємців, executive-коучинг, коучинг лідерських навичок, коучинг продажів, коучинг в маркетингу. Так, клієнтською базою для управлінського коучингу можуть стати менеджери та лідери стартапів, малих, середніх і великих підприємств. У той же час клієнтською базою для коучингу підприємців є переважно підприємці з невеликим досвідом, але з великими планами, яким необхідна підтримка у певних сферах підприємництва. Executive-коучинг спрямований як на корпоративних менеджерів і лідерів, так і на власників бізнесу різних галузей. Коучинг лідерських навичок зорієнтований на будь-якого лідера, якому потрібна допомога в покращенні комунікації та відносин з колегами та членами команди. Коучинг продажів буде корисним для фахівців різного рівня, сферою діяльності яких є саме продажі, а також – на підприємців і самих коучів. Своєю чергою коучинг в маркетингу призначений для клієнтів, які займають різні посади у сфері маркетингу.

Однак, О. Тараріна¹⁸⁸ вважає, що бізнес-коучинг охоплює питання кар'єрного росту, розвитку бізнесу, делегування та управління. При цьому корпоративний коучинг розглядається як окремий вид коучингу, де коучингові послуги надаються працівникам однієї компанії.

Автори поділяють позицію еріксонівського університету щодо класифікації видів бізнес-коучингу, оскільки корпоративний коучинг нами також розуміється як складова бізнес-коучингу.

Перевагами бізнес-коучингу для підприємства є наступні (рис. 1).

¹⁸⁷ Аткинсон М. 20 коучингових ніш. URL: <https://erickson.ru/publications/articles/help-beginner/26449-20-kouchingovykh-nish/>

¹⁸⁸ Тараріна О. Арт-коучинг. Модуль 1. Презентація. Київ, ВТК Основа, 2020. 33 с.

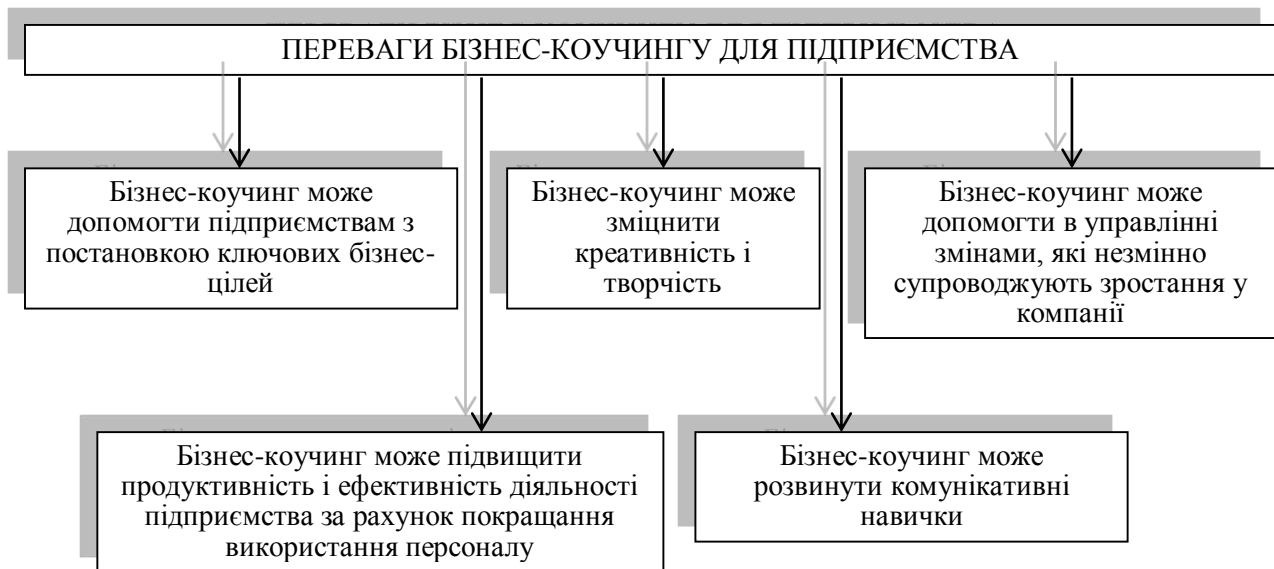


Рисунок 1. Переваги бізнес-коучингу для підприємства

Джерело: побудовано авторами на основі¹⁸⁹

Розглянемо їх детальніше:

1. В рамках коучингового партнерства коуч буде працювати зі співробітниками підприємства з метою виявлення і створення ясності навколо ключових бізнес-цілей і розробки ефективних стратегій управління, щоб забезпечити виконання цілей.

2. Коуч буде підтримувати співробітників підприємства в їх впевненості щодо необхідності пошуку нових ідей і альтернативних рішень, підтримуючи їх прихильність і винахідливість. Коуч буде заохочувати нові ідеї і можливості, підтримувати натхнення, створюючи разом зі співробітниками мотивуючі та дієві цілі.

3. Професійний коучинг є важливим методом в процесі управління змінами. Коуч допоможе співробітникам оцінити поточні потреби, можливості і виклики, максимально використовуючи той потенціал, яким вони вже володіють.

4. Бізнес-коучинг може підвищити продуктивність і ефективність діяльності підприємства за рахунок покращання використання персоналу. Це особливо важливо, якщо в компанії є співробітники, які займають нові для себе або керівні

¹⁸⁹ Тараріна О. Арт-коучинг. Модуль 1. Презентація. Київ, ВТК Основа, 2020. 33 с.

посади. Коучі підготовлені до роботи з клієнтами, щоб надихати їх в їх особистісному і професійному потенціалі і зростанні, тим самим збільшуючи їх продуктивність і ефективність. В рамках відносин «коуч-клієнт» основний фокус зроблено, зазвичай, на навчанні і створенні ясності в подальших діях. Згідно ICF Global Coaching Client Study, 70% клієнтів говорять про позитивні поліпшення в продуктивності праці¹⁹⁰.

5. ICF Global Coaching Client Study показало, що 72% з тих, хто працював з коучем, відзначають значні поліпшення в своїх навичках спілкування. Крім того, люди, які були залучені в професійні відносини «коуч-клієнт», відкрили для себе нові перспективи і погляди на особисті виклики і можливості, поліпшили навички позитивного мислення і прийняття рішень, підвищили навички та ефективність міжособистісного спілкування, стали більш впевненими в обраних професійних і особистих ролях¹⁹¹.

Окрім цього, бізнес-коучинг може допомогти підприємству залучати та утримувати талановитих співробітників. Якщо у керівництва є проблеми з пошуком кваліфікованих співробітників (або існує проблема їх плинності), підприємство повинне взяти на себе зобов'язання інвестувати в розвиток персоналу. Бізнес-коучинг є ефективним способом розвитку співробітників і можливістю продемонструвати їм, наскільки для керівництва є цінним та пріоритетним їх розвиток.

Бізнес-коучинг може принести баланс у роботу й особисте життя в життя співробітників. Працівник, який відчуває переваги збалансованого життя, є успішним працівником, а також більш продуктивним. Коуч може працювати зі співробітниками, щоб виявити, внести ясність і узгодженість в те, що ваші вони прагнуть досягти в професійному та особистому житті, створити баланс. Відповідно до ICF Global Coaching Client Study, 67 % коучів побачили поліпшення в створенні балансу «робота-особисте життя» працівників¹⁹².

¹⁹⁰ ICF GLOBAL COACHING STUDY. URL: <https://coachingfederation.org/research/global-coaching-study>

¹⁹¹ ICF GLOBAL COACHING STUDY. URL: <https://coachingfederation.org/research/global-coaching-study>.

¹⁹² ICF GLOBAL COACHING STUDY. URL: <https://coachingfederation.org/research/global-coaching-study>

Основними критеріями вибору бізнес-коучингу керівниками зарубіжних компаній є¹⁹³:

- необхідність застосування індивідуального підходу (92 %);
- забезпечення індивідуальної готовності до низки змін (87 %);
- підтвердження результатів зміни поведінки (85 %);
- ефективне керування часом (70 %);
- правильний фокус на пріоритетних напрямках діяльності компанії (63 %);
- зростання вартості/цінності/результатів;
- використання нових способів, спрямованих на стимулювання «нового» мислення (39 %).

Міжнародна федерація коучингу (ICF) виявила прямий зв'язок між навчанням коучингу, інтегрованим в управління ефективністю, та загальним успіхом компаній. У своєму щорічному звіті за 2020 рік ICF повідомила, що «організації з сильною культурою коучингу показують доходи вище, ніж галузеві колеги (48 % порівняно з 40 % інших організацій-респондентів), і повідомляють про більш високе залучення співробітників (64 % проти 51 %)»¹⁹⁴.

Бізнес-коучинг на підприємстві повинен впроваджуватись з урахуванням наступних вимог (рис. 2).

Охарактеризуємо їх більш детально:

1. Бізнес-коуч допомагає клієнту досягати своїх істинних цілей, замість того щоб дозволяти йому концентруватися на минулому досвіді і шукати причини невдач.

2. Бізнес-коуч підтримує цілісність особистості клієнта і фокусує увагу на тому, що зміни, які відбуваються в одній сфері функціонування підприємства, впливають на більш масштабну картину його діяльності.

3. Бізнес-коуч впевнений, що у клієнта є всі ресурси і навички для досягнення своїх цілей, поважає його плани дій і ті результати, яких він хоче досягти.

¹⁹³ Ridler Report. URL: <https://silvernine.me/paq54z/kc9b3e/page.php?page=coach-annual-report-2020>

¹⁹⁴ ICF. URL: <https://coachingfederation.org>

4. Слідуючи плану змін в специфічних кроках, клієнт створює для себе фундаментальні зміни у відносинах, поведінці і навичках, які сформувалися.

5. Під час трансформаційного бізнес-коучингу клієнт розширює усвідомленість себе і свого життя, відносин, своїх цілей і їх досягнення, що створює основу для подальшого розвитку підприємницької діяльності¹⁹⁵.

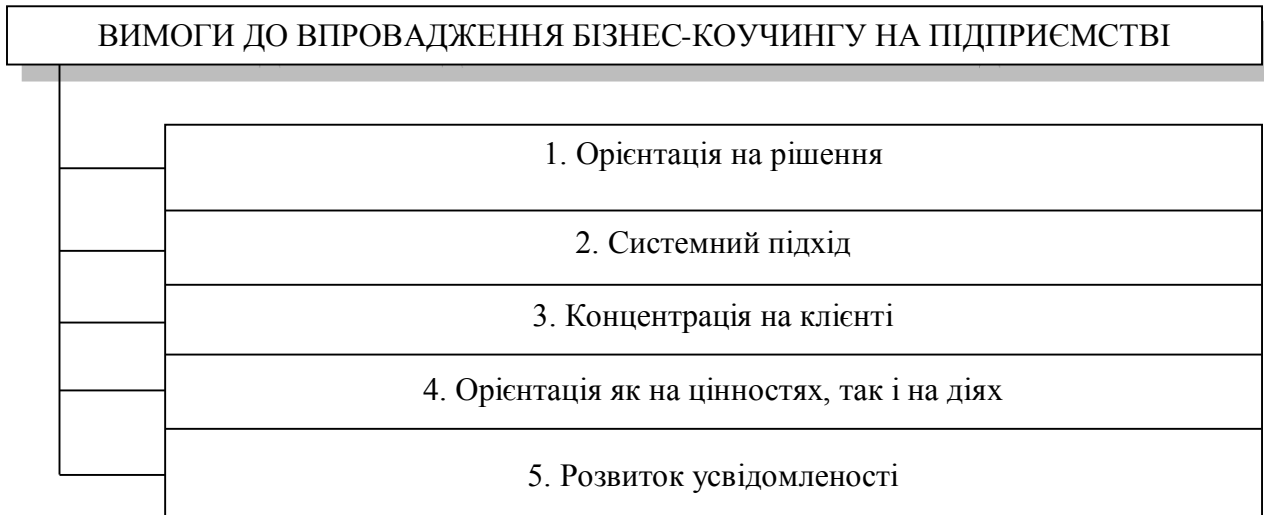


Рисунок 2. Вимоги до впровадження бізнес-коучингу на підприємстві

Джерело: побудовано авторами на основі¹⁹⁶

Бізнес-коучинг можна реалізовувати шляхом використання різних моделей. Зокрема, Дж. Уїтмор виділяє чотири базових етапи коучингу, які входять до моделі GROW: постановка цілей, дослідження (або перевірка реальності), вибудовування шляхів досягнення (або список можливостей), безпосередньо досягнення (або виявлення намірів). Відмінність коучингу від усіх видів консультування – це акцент у роботі з клієнтом на формулювання цілі, реалізацію потенціалу та досягнення¹⁹⁷. При цьому він спрямований на усвідомлення проблемної ситуації клієнтом та приймання ним відповідальності.

¹⁹⁵ ICF GLOBAL COACHING STUDY. URL: <https://coachingfederation.org/research/global-coaching-study>

¹⁹⁶ ICF. URL: <https://coachingfederation.org>

¹⁹⁷ Шийчук А.О. Особливості використання новітніх психотехнологій у процесі професійного становлення. Режим доступу: http://distance.dnu.dp.ua/ukr/conference/2015/osvitniy_dosvid/Shyichuk.pdf

Метод позитивної психотерапії Н. Пезешкіана розглядається фахівцями як одна з персоніологічних систем коучингу¹⁹⁸. Позитивна психотерапія є короткотривалим терапевтичним методом, який послуговується психодинамічним тлумаченням різного роду конфліктів, гуманістичним світоглядом і транскультуральним підходом, володіє розгалуженою психотехнічною базою гармонізації міжособистісних взаємин, що на думку авторів є дуже корисним в процесі використання бізнес-коучингу.

Система коучингу у руслі positum-підходу використовує метод позитивної психотерапії у якості базису. Зокрема, її концептуальні особливості сформульовані у вигляді п'яти мета-принципів¹⁹⁹:

1. Цілісність бачення життя людини (на основі Балансової моделі Н. Пезешкіана);
2. Конкретність і диференційованість задач (на основі диференційно-аналітичної теорії Н. Пезешкіана);
3. Опора на ресурси та здібності особистості (клієнта);
4. Фокусування на результативних рішеннях (фасилітація пошуку рішень);
5. Спрямованість в майбутнє (розширення системи цілей).

Аналізуючи відповідність етапів коучингу за Дж. Уітмором та мета-принципи коучингу у руслі методу позитивної психотерапії Н. Пезешкіана, варто відзначити, що етапові постановки цілей відповідає мета-принцип цілісності бачення життя людини, діагностика якого проводиться шляхом застосування Балансової моделі Н. Пезешкіана. Основа цієї моделі ґрунтується на чотирьох формах переробки конфліктів, що відповідають чотирьом вимірам здатності до пізнання.

Другому етапові «дослідження (або перевірка реальності)» відповідає мета-принцип конкретності і диференційованості задач, реалізація якого здійснюється на основі диференційно-аналітичної теорії Н. Пезешкіана. В основі цієї теорії лежить поділ психологічних реальних норм на первинні та вторинні актуальні

¹⁹⁸ Beginnings of Positive Psychotherapy; веб-сайт. URL: <http://www.positum.org/23-0-History.html>

¹⁹⁹ Kravchenko J., Karikash V. Coaching and counseling in organization. The training program of postgraduate certified course, Wiesbaden, 2006.

здібності. Використання такого інструмента методу позитивної психотерапії як Диференційно-аналітичний опитувальник (ДАО) первинних та вторинних здібностей дає можливість конкретизувати причини психологічних та психосоматичних порушень у клієнта.

Третьюому етапові «вибудовування шляхів досягнення (або список можливостей)» у моделі Дж. Уітмора відповідають одразу два мета-принципи: опора на ресурси та здібності особистості (клієнта), а також – фокусування на результативних рішеннях (фасилітація пошуку рішень). Це пояснюється тим, що для складання списку можливостей клієнта потрібно послідовно виявити ресурси та здібності особистості, на які можна спиратися, а далі – сфокусуватися на можливих результативних рішеннях. Як слушно зазначає О. Литвиненко²⁰⁰, «На відміну від інших психотерапевтичних напрямів, прибічники яких вважають первинними порушення і захворювання особистості, позитивна психотерапія виходить із потенціалів розвитку, які криються в самій людині, допомагає їй приймати у різних життєвих ситуаціях рішення позитивного характеру, мобілізуючи усі резерви особистісного розвитку».

Відповідно, четвертому етапові «виявлення намірів» консультативного процесу коучинга Дж. Уітмора відповідає п'ятий мета-принцип у руслі *positum*-підходу – спрямованість в майбутнє або розширення системи цілей. Основою для розширення цілі є контрконцепія (або концепція розширення), підбір якої здійснюється на цьому етапі консультування.

Отже, працівник організації, зокрема і перша особа компанії або її топ-менеджери, як і будь-яка людина, має динамічну структуру, а відтак навряд чи має сталу золоту середину. Найоптимальніше коли в результаті коучинг-сесії на основі методу позитивної психотерапії Н. Пезешкіана працівник оволодіє збалансованою реакцією на конкретні події на роботі чи вдома, які також можна розглядати як певні життєві виклики.

²⁰⁰ Литвиненко О.Д. Психосоматичний підхід до проблем психологічного здоров'я особистості. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Психологічні науки»*. 2016. Випуск 4. С. 52-57.

Методика запровадження бізнес-коучингу на підприємстві передбачає наступні варіанти:

Крок 1. Бізнес-коучинг з першою особою компанії.

Результат:

- визначення кола завдань, які стоять перед компанією, стратегічного бачення, постановка цілей, деталізація проекту змін;
- аудит процесів підприємства на предмет сильних / слабких сторін, можливостей і ризиків;
- виділення кола учасників, які будуть задіяні в проекті змін;
- затвердження плану робіт і графіка робіт.

Крок 2. Бізнес-коучинг з ТОП-менеджерами компанії.

З кожним з ТОП-менеджером, від якого залежать результати проекту змін, проводяться індивідуальні коучинг-сесії згідно з планом проекту і графіку впровадження. Забезпечується розуміння кожним ТОП-менеджером поставленого завдання, планування ресурсів, деталізація плану його особистих робіт, наслідки впровадження змін (робота з майбутнім). Іноді цей крок вимагає використання групового підходу (модераційних сесій, тренінгів).

Крок 3. Робота з наступним рівнем підпорядкування (підлеглі ТОП-менеджера; груповий формат). Забезпечується розуміння кожним учасником групи поставленого завдання, планування ресурсів, деталізація плану його особистих робіт, наслідків. Зворотній зв'язок для функціонального керівника²⁰¹.

Крок 4. Реалізація проекту та контроль виконання зобов'язань на кожному кроці. Постійний зворотний зв'язок першій особі про хід проекту в контрольних листах (документування кожного кроку).

Результати застосування такої методики на підприємстві наступні:

- реалізація проектів будь-якої складності;

²⁰¹ Сагайдак М. П., Теплюк М. А. Managing mental resources as the actual skills of innovative leader. Economy of enterprise: theory and experience : collection of materials of the VII International Scientific and Practical Conference (12 October 2018, Kyiv, Krakow, Praha, Nairobi) / Ministry of Education and Science of Ukraine, National Economic University named after Vadym Hetman [et al.]. – Krakow ; Nairobi (IDIA), 2018. – P. 59–61. URL:<https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/30565>

- системний підхід, системне бачення одним консультантом всієї компанії;
- виявлення мотивації співробітників;
- імплементація стратегічного підходу на всіх рівнях компанії – від плану її розвитку до індивідуальних планів розвитку кожного співробітника компанії;
- побудова чіткої системи владних повноважень, відповідальності і підзвітності;
- усвідомлення і правильний розподіл ресурсів – особистих і підприємства;
- індивідуальний бізнес-коучинг ключових фігур для реалізації планів й ефективного досягнення поставлених цілей;
- уміння співробітників правильно планувати, стратегічно мислити, оцінювати майбутнє;
- знання та використання кожним співробітником підприємства концепції правильного рішення (вміння вибирати з безлічі варіантів);
- оптимізація ризиків;
- самомотивація співробітників, робота не за примусом²⁰².

Для власника підприємства результати бізнес-коучингу будуть наступними:

1. Економія ресурсів. З компанією працює не група консультантів, а один бізнес-коуч, який забезпечує активність співробітників, результат для власника і передачу технології ключовим співробітникам.
2. Підвищення продуктивності праці персоналу (персонал самовмотивований, діє швидко, є постійний зворотний зв'язок і контроль).
3. Швидкість впровадження змін – коуч виступає в ролі каталізатора процесів, штовхача, направителя, електрошокера тощо.
4. Аудит системи на предмет міцності – коуч допомагає першій особі побачити проблемні області і потенціали розвитку.
5. Цільове спрямування співробітників.
6. Економія особистих ресурсів (часу і енергії) для власника. Коуч виступає як провідник ідей, працює з емоційним полем співробітників.

²⁰² ICF. URL: <https://coachingfederation.org>

7. Навчені співробітники (в процесі проекту співробітники всіх рівнів отримують нові знання і навчаються технології самоменеджменту)²⁰³.

Дослідження компанії «Manchester Inc.»²⁰⁴, яка в кількісному обчисленні визначила вплив бізнес-коучингу як інструменту управління компанією на його розвиток, показали, що організації, які залучали коучера для своїх керівників, отримали поліпшення за низкою напрямків діяльності (рис. 3).

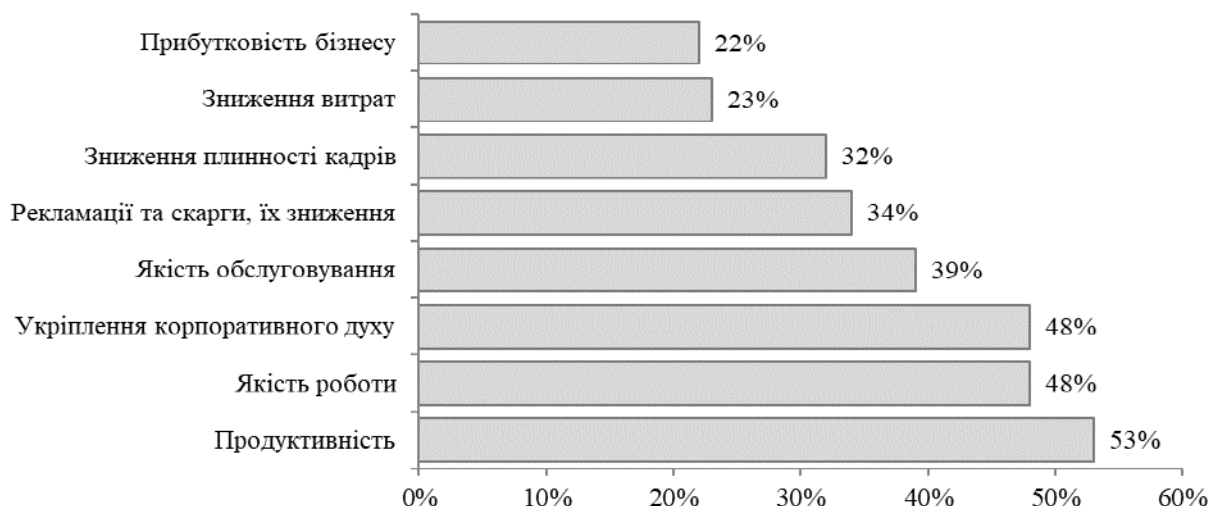


Рисунок 3. Кількісні значення покращення роботи компаній, які залучали бізнес-коуча

Джерело: розроблено авторами на основі²⁰⁵

Рис. 3 показує, що зростання показників продуктивності праці відзначили 53 % респондентів – керівників компаній, де використовувалися послуги коучингу. 48% респондентів вважають, що їх компанії стали міцнішими і якість робіт покращилась. Також 39 % керівників вважають, що бізнес-коучинг позитивно позначився на якості сервісу компанії, що веде до зниження кількості скарг споживачів. Перераховані чинники позитивно відбиваються на прибутковості підприємства, що є одним з чинників зростання конкурентоспроможності компанії.

²⁰³ ICF GLOBAL COACHING STUDY. URL: <https://coachingfederation.org/research/global-coaching-study>

²⁰⁴ Ericson University (2021). Бізнес-коучинг. URL: <https://erickson.ru/publications/articles/>

²⁰⁵ Ericson University (2021). Бізнес-коучинг. URL: <https://erickson.ru/publications/articles/>

Крім зовнішніх проявів роботи бізнес-коуча, також було досліджено і результати, які відбиваються на самому керівнику з яким працював бізнес-коуч. В процесі дослідження було виявлено деякі зміни у свідомості керівників, з якими працював бізнес-коуч (рис. 4).

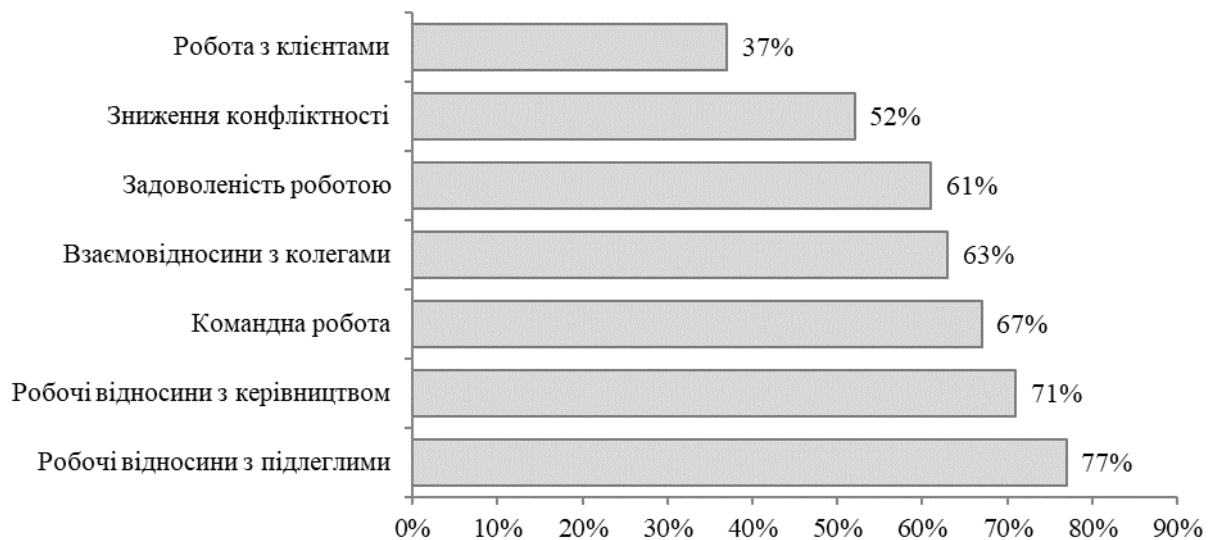


Рисунок 4. Показники кількісних поліпшень особистих якостей співробітників, із якими працював бізнес-коуч

Джерело: розроблено авторами на основі²⁰⁶

Таким чином, бізнес-коучинг можна вважати одним із інноваційних інструментів управління компанією та її інноваційного розвитку, який позитивно впливає на ефективність як керівників, так і рядових співробітників. Українські компанії, які зможуть використати зарубіжний досвід впровадження бізнес-коучингу в систему управління, отримають велику кількість конкурентних переваг на внутрішньому та зарубіжних ринках. Відповідно до розглянутого алгоритму, підхід до вдосконалення системи управління компанією з використанням способів коучингу значною мірою підвищує ефективність роботи працівників. Застосування коучингу як інноваційного інструменту управління

²⁰⁶ Ericson University (2021). Бізнес-коучинг. URL: <https://erickson.ru/publications/articles/>

дає можливість відкрити нові способи мотивації персоналу до розвитку професіоналізму, прагнення досягти результатів за своїм напрямом робіт.

Однак, є значна різниця між українськими та зарубіжними компаніями у використанні інструменту бізнес-коучингу. Зокрема, у США, Канаді, Великобританії, Франції попит на послуги коучингових компаній, бізнес-коучів зростає стабільними темпами. Зарубіжні компанії активно інвестують у коучинг. Це пов'язано з тим, що коучинг працює не лише у сфері виконання щоденних операційних завдань компанії, й у сфері особистого розвитку працівників компанії. Дослідження компанії «Manchester Inc.», яка в кількісному обчисленні визначила вплив бізнес-коучингу як інструменту управління компанією на його розвиток, показали, що організації, які залучали коучера для своїх керівників, отримали поліпшення за низкою напрямків діяльності. Як правило, додатковий прибуток за підсумками коучингу в компанії в 6 разів вищий за витрати на його проведення. 94 % осіб, які заробили більше 1 млн. дол. США на рік, залучають бізнес-коучів, які підтримують їх у розвитку.

Shkoda Tetiana, DSc, Professor of Business Economics and Entrepreneurship Department, SHEE “Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman”, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-1016-4853>

Шкода Тетяна Никодимівна, доктор економічних наук, професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», Україна, <https://orcid.org/0000-0003-1016-4853>

Tepluk Mariia, PhD, Associate Professor of Business Economics and Entrepreneurship Department, SHEE “Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman”, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-6823-336X>

Теплюк Марія Анатоліївна, кандидат економічних наук., доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», Україна, <https://orcid.org/0000-0001-6823-336X>

Safronova Evelina, targetolog, business coach, «Vortex» LLC, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-0401-5467>

Сафронова Евеліна, таргетолог, бізнес коуч, ТОВ «Vortex», Україна, <https://orcid.org/0000-0002-0401-5467>