

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу

07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент

Форма навчання: очна (денна)
очна (денна), заочна, дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему **«Коучинг в розвитку управлінського персоналу великих компаній»**

(назва теми)

здобувача Міхо Михайла Кириловича

(ПІБ, підпис)

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Кравчук О. І. _____

(науковий ступінь, учене звання, ПІБ) (підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: доктор економічних наук, професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу в бізнесі

07 – Управління та адміністрування

073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20____ р

_____ Г.С.

Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20____ р

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти *Міхо Михайлу Кириловичу*

денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему *«Коучинг в розвитку управлінського персоналу великих компаній»*

Тему затверджено наказом ректора Університету від «__» _____ 20__ р .№

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах АТ КБ «ПриватБанк»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ КОУЧИНГУ ДЛЯ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ
Розділ 2	АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВИКОРИСТАННЯ КОУЧИНГУ В СИСТЕМІ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ в АТ КБ «ПриватБанк»
Розділ 3	РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ КОУЧИНГУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ в АТ КБ «ПриватБанк»

Об'єкт дослідження:	процеси коучингу управлінського персоналу
Предмет дослідження:	теоретико-методичні та практичні аспекти використання коучингу для розвитку управлінського персоналу великих компаній
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	критичне узагальнення теоретико-методичних положень, аналіз практичних аспектів та розроблення на цій основі рекомендації щодо вдосконалення використання коучингу для розвитку управлінського персоналу великих компаній

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	визначити теоретичні основи коучингу, його роль та місце в системі розвитку управлінського персоналу; систематизувати підходи до організації процесу та реалізації технології коучингу управлінського персоналу; проаналізувати провідні сучасні практики застосування коучингу управлінського персоналу в Україні та світі
У розділі 2	проаналізувати організаційну структуру, фінансово-економічні й трудові показники діяльності підприємства; схарактеризувати систему розвитку управлінського персоналу підприємства; проаналізувати поточний стан використання коучингових технологій в розвитку управлінського персоналу на підприємстві; дослідити потреби підприємств у застосуванні коучингу та обґрунтувати доцільність його впровадження проаналізувати процес коучингу управлінського персоналу та оцінити рівень та ефективність залучення до цього виду навчання персоналу на підприємстві;
У розділі 3	надати рекомендації щодо вдосконалення використання коучингу управлінського персоналу; розробити програму впровадження коучингу як інструменту розвитку управлінського персоналу надати пропозиції щодо вдосконалення процесу коучингу управлінського персоналу на підприємстві; надати пропозиції щодо організації віддаленого коучингу управлінського персоналу тощо спрогнозувати результати впровадження рекомендацій

Завдання підготував
науковий керівник

О.І. Кравчук

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р.

Завдання одержав
здобувач

М.К. Міхо

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«07» квітня _____ 2023 р.

Реферат

КОУЧИНГ В РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

ВЕЛИКИХ КОМПАНІЙ

Робота складається з 3 розділів, кожний з яких має 3 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми коучингу управлінського персоналу, другий розділ є аналітичним, третій – рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи – 103 аркушів, включаючи список використаних джерел, додатки та копію тез доповіді. У дипломній роботі є 12 таблиць, 9 діаграм, 5 рисунків. Під час написання використано 51 джерело. Робота містить 2 додатки.

Об'єктом дослідження є процес розвитку управлінського персоналу за використанням методу коучингу на прикладі АТ КБ «ПриватБанк».

Предмет дослідження: теоретичні, методичні і практичні засади використання коучингу як виду розвитку персоналу при роботі з управлінським персоналом в АТ КБ «ПриватБанк». **Метою** магістерської роботи є поглиблення наявної теоретичної, методичної і практичної бази щодо використання методу коучингу у розвитку управлінського персоналу та розроблення рекомендацій щодо його застосування у підприємствах на прикладі АТ КБ «ПриватБанк».

Відповідно до сформульованої мети в роботі було поставлено такі **завдання дослідження:**

У розділі 1:

- визначити теоретичні основи коучингу, його роль та місце в системі розвитку управлінського персоналу;
- систематизувати підходи до організації процесу та реалізації технології коучингу управлінського персоналу;
- проаналізувати провідні сучасні практики застосування коучингу управлінського персоналу в Україні та світі.

У розділі 2:

- проаналізувати організаційну структуру, фінансово-економічні й трудові показники діяльності АТ КБ «ПриватБанк»;
- схарактеризувати систему розвитку управлінського персоналу АТ КБ «ПриватБанк»;
- проаналізувати поточний стан використання коучингових технологій в розвитку управлінського персоналу АТ КБ «ПриватБанк»;
- дослідити потреби АТ КБ «ПриватБанк» у застосуванні коучингу та обґрунтувати доцільність його впровадження;
- проаналізувати процес коучингу управлінського персоналу та оцінити рівень та ефективність залучення до цього виду навчання персоналу АТ КБ «ПриватБанк».

У розділі 3:

- надати рекомендації щодо вдосконалення використання коучингу управлінського персоналу АТ КБ «ПриватБанку»;
- розробити програму впровадження коучингу як інструменту розвитку управлінського персоналу;
- надати пропозиції щодо вдосконалення процесу коучингу управлінського персоналу АТ КБ «ПриватБанк»;
- надати пропозиції щодо організації віддаленого коучингу управлінського персоналу тощо;
- спрогнозувати результати впровадження рекомендацій.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: спостереження (проведення аналітики щодо компанії, дослідження її основних показників); вимірювання (дослідження показників розвитку персоналу компанії, їх виведення); аналогія (проведення аналогії між трендами та компаніями); табличний метод (використання таблиць для показу та розрахунку показників); узагальнення (зведення від великого теоретичного масиву до одного цілого терміну або думки); графічний метод (використання графіків для графічного показу інформації досліджуваного

підприємства); метод наукового пізнання (дослідження фактів, які виділяють різні науковці); метод абстрагування (розгляд абстрактно можливих ситуацій щодо введення коучингу на досліджуваному підприємстві); Зокрема, проведення детального аналізу наукових статей, книг, журналів, звітів підприємств і інших джерел використано для отримання теоретичного розуміння питання коучингу управлінського персоналу у великих компаніях. Анкетування – для опитування керівників підприємства з метою з'ясування їхньої думки щодо факторів, що впливають на їх професійний розвиток, а також їх задоволеність розвитком і бажанням ввести саме коучингу на підприємстві. Проведення опитувань серед експертів у галузі для отримання їхнього експертного бачення щодо доцільності імплементації коучингу управлінського персоналу в компанії. SWOT-аналіз: визначення сильних сторін, слабких сторін, можливостей та загроз підприємства на ринку праці для розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в авторській класифікації поняття коучингу управлінського персоналу, узагальнені та вдосконаленні методичних підходів до коучингу як інструменту розвитку персоналу компаній, дослідження доцільності та імплементації коучингу на підприємствах.

Практичне значення дослідження полягає у вдосконаленні розвитку керівників в АТ КБ «ПриватБанк» через введення методу коучингу управлінського персоналу з можливістю практичного використання розроблених заходів та методів для покращення системи професійного розвитку керівників та персоналу в цілому.

Роботу завершено та захищено у 20__ році.

Ключові слова: коучинг, коучинг управлінського персоналу, коуч, розвиток персоналу, керівник, коучинг керівників.

В і д г у к

про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми « Менеджмент персоналу»

Міхо Михайла Кириловича

на тему: «**Коучинг в розвитку управлінського персоналу великих компаній**»

1. Актуальність теми: обумовлена зростанням уваги до проблем використання коучингу персоналу для розвитку керівників на великих підприємствах. Сучасні тенденції коучингу персоналу формують нові можливості для використання цього інструменту навчання та розвитку персоналу для підвищення ефективності управління навчанням керівних кадрів великих підприємств. Саме тому об'єктивною є потреба критичного узагальнення теоретичних положень, аналізу практичних аспектів та розроблення на цій основі рекомендації щодо використання коучингу персоналу для потреб розвитку керівників та працівників.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: робота містить ґрунтовані дослідження, аналіз та оцінку сучасних практик та інноваційних методичних підходів коучингу персоналу. Окрім цього, детально критично проаналізовано можливості їх використання. На базі такого аналізу для автора стало можливим розробити загальні пропозиції щодо впровадження інструменту коучингу в практику розвитку персоналу керівних кадрів та спроектувати програму його реалізації для АТ КБ «ПриватБанк». Перевагою роботи є пропозиції впровадження в управління персоналом компанії інноваційних підходів до коучингу персоналу.

3. Наявність самостійних розробок автора: розроблення програми заходів впровадження коучингу персоналу в систему розвитку персоналу у АТ КБ «ПриватБанк»».

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: зроблені автором висновки можуть стати теоретико-методичною основою для впровадження в діяльність банків нових підходів до коучингу персоналу. Загальні пропозиції щодо впровадження інструменту коучингу в практику розвитку персоналу керівних кадрів можуть бути успішно імплементовані у практичну діяльність організацій банківської сфери.

5. Наявність недоліків. Наявні окремі несуттєві недоліки в опрацюванні отриманих результатів, некоректності чи помилки у представленому аналізі. Висновки не корелюються із завданнями та не відображають зміст роботи повністю.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:

*робота відповідає вимогам та може бути допущена до захисту
з оцінкою **64** балів.*

Науковий керівник: доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,

К.Е.Н., доцент

(посада, учене звання, науковий ступінь)

(підпис)

Кравчук О.І
(прізвище, ініціали)

“14” листопада 2023 р.

Рецензія
на кваліфікаційну роботу на здобуття освітнього ступеня магістра

Міхо Михайла Кириловича

Кваліфікаційна магістерська робота є комплексним дослідженням, відзначається глибоким аналізом та цікавим підходом до вивчення актуальної проблеми. У дослідженні вдало поєднано теоретичний підхід з практичними дослідженнями, визначено науковий апарат, проведено всебічний аналіз сутності поняття «коучинг керівників». Застосування різноманітних теоретичних концепцій та практичних методів на підтримку аргументації є позитивним моментом та свідчить про глибоке розуміння автора щодо інструментарію навчання та розвитку персоналу.

Кваліфікаційна робота має добре структуровані розділи, але при цьому іноді спостерігається різкий перехід від одної підтеми до іншої по тексту. Це зауваження має рекомендаційний характер і не впливає на загальне позитивне враження. Однією з ключових переваг дипломної роботи є її практична цінність. Дослідити велике підприємство, провести соціологічне та аналітичне дослідження та запропонувати якісні пропозиції – це великі плюси роботи. Перевірка роботи на наявність ознак плагіату показала високий рівень унікальності.

Кваліфікаційна робота Міхо М.К. виконана у відповідності до вимог, які пред'являють до кваліфікаційних робіт на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 073 «Менеджмент», освітньо-професійною програмою «Менеджмент персоналу». Робота рекомендується до захисту з позитивною оцінкою.

Доктор економічних наук,
проректор з навчально-педагогічної роботи
Академії праці, соціальних відносин і туризму

Чорнодід І. С.

ЗМІСТ

Перелік умовних скорочень.....	2
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОУЧИНГУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ	8
1.1 Теоретичні основи коучингу управлінського персоналу	8
1.2 Методичні підходи до організації процесу та реалізації технології коучингу управлінського персоналу	20
1.3 Аналіз сучасних тенденцій використання коучингу для розвитку управлінського персоналу	33
РОЗДІЛ II Аналіз системи розвитку управлінського персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»	39
2.1 Аналіз фінансово-економічних та трудових показників діяльності підприємства АТ КБ «ПриватБанк».....	39
2.2 Аналіз системи розвитку управлінського персоналу	50
2.3 Оцінювання потреби підприємства у застосуванні коучингу управлінського персоналу	54
РОЗДІЛ III ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ КОУЧИНГУ ДЛЯ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	66
3.1. Напрями вдосконалення використання коучингу управлінського персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»	66
3.2 Розроблення програми впровадження коучингу як інструменту розвитку управлінського персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»	69
3.3 Прогнозування результатів реалізації запровадження рекомендацій щодо вдосконалення використання коучингу управлінського персоналу ..	74
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

КУП – Коучинг управлінського персоналу.

ВСТУП

Актуальність теми: Розвиток персоналу є одним з найактуальніших завдань в системі управління персоналом, оскільки кожен день працівники стикаються з «старінням» своїх навичок, знань і вмінь, що спонукає до їх постійного вдосконалення. На сьогодні існують багато різних методів та інструментів з розвитку персоналу, особливо керівного. Одним з найперспективніших, найновітніших та ефективніших в сучасному бізнес середовищі є коучинг. Коучинг сьогодення – це найбільш інноваційний підхід в розвитку усього персоналу. Навіть зараз більшість практик і теорій розвитку персоналу припадає на формування нових засад в коучингу і можливостей використання коучингу у будь-якій сфері діяльності, і навіть у будь-яких компаніях. Дуже багато великих компаній станом на сьогодні не може стабільно слідкувати за покращенням персоналу без коучингу. Тому розвиток управлінського персоналу, особливо великих підприємств має передбачати засоби коучингу, що сприятиме набуттю управлінцями необхідних навичок, компетентностей і вмінь, тобто, якостей, конче необхідних в управлінні виробничими процесами, підвищенні продуктивності суспільної праці.

Аналіз останніх джерел та публікацій. Дослідженням поняття коучингу, коучингу управлінського персоналу та його методик приділяється значна увага як українських, так і зарубіжних вчених: Кілюха О. [3], Чорний А. В. [6], Копитко І. М. [9], Рудницьких О. В. [11], Нежинська О. О. [13], Бурачек І. В. [14], Кирлик Н. В. [18], Чавичалов І. І. [23], Кратік В. С. [26], Бала Р. Д. [33], Зеленін В. [44], Пуртов В. Ф. [49] та інші. Вони аргументовно дослідили, що таке коучинг, як він являється інноваційним інструментом в розвитку персоналу та навчанні керівників, з чого складається коучинг, які в нього етапи, хто проводить коучинг та аналіз коучингу управлінського персоналу.

Об'єктом дослідження є процес розвитку управлінського персоналу за використанням методу коучингу на прикладі АТ КБ «ПриватБанк».

Предмет дослідження: теоретичні, методичні і практичні засади використання коучингу як виду розвитку персоналу при роботі з управлінським персоналом в АТ КБ «ПриватБанк».

Мета роботи: поглиблення наявної теоретичної, методичної і практичної бази щодо використання методу коучингу у розвитку управлінського персоналу та розроблення рекомендацій щодо його застосування у підприємствах на прикладі АТ КБ «ПриватБанк».

Методи для дослідження теми: спостереження (проведення аналітики щодо компанії, дослідження її основних показників); вимірювання (дослідження показників розвитку персоналу компанії, їх виведення); аналогія (проведення аналогії між трендами та компаніями); табличний метод (використання таблиць для показу та розрахунку показників); узагальнення (зведення від великого теоретичного масиву до одного цілого терміну або думки); графічний метод (використання графіків для графічного показу інформації досліджуваного підприємства); метод наукового пізнання (дослідження фактів, які виділяють різні науковці); метод абстрагування (розгляд абстрактно можливих ситуацій щодо введення коучингу на досліджуваному підприємстві); Зокрема, проведення детального аналізу наукових статей, книг, журналів, звітів підприємств і інших джерел використано для отримання теоретичного розуміння питання коучингу управлінського персоналу у великих компаніях. Анкетування – для опитування керівників підприємства з метою з'ясування їхньої думки щодо факторів, що впливають на їх професійний розвиток, а також їх задоволеність розвитком і бажанням ввести саме коучингу на підприємстві. Проведення опитувань серед експертів у галузі для отримання їхнього експертного бачення щодо доцільності імплементації коучингу управлінського персоналу в компанії. SWOT-аналіз: визначення сильних сторін, слабких сторін,

можливостей та загроз підприємства на ринку праці для розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності.

Відповідно до сформульованої мети в роботі було поставлено такі **завдання дослідження:**

У розділі 1:

- визначити теоретичні основи коучингу, його роль та місце в системі розвитку управлінського персоналу;
- систематизувати підходи до організації процесу та реалізації технології коучингу управлінського персоналу;
- проаналізувати провідні сучасні практики застосування коучингу управлінського персоналу в Україні та світі.

У розділі 2:

- проаналізувати організаційну структуру, фінансово-економічні й трудові показники діяльності АТ КБ «ПриватБанк»;
- схарактеризувати систему розвитку управлінського персоналу АТ КБ «ПриватБанк»;
- проаналізувати поточний стан використання коучингових технологій в розвитку управлінського персоналу АТ КБ «ПриватБанк»;
- дослідити потреби АТ КБ «ПриватБанк» у застосуванні коучингу та обґрунтувати доцільність його впровадження;
- проаналізувати процес коучингу управлінського персоналу та оцінити рівень та ефективність залучення до цього виду навчання персоналу АТ КБ «ПриватБанк».

У розділі 3:

- надати рекомендації щодо вдосконалення використання коучингу управлінського персоналу АТ КБ «ПриватБанку»;
- розробити програму впровадження коучингу як інструменту розвитку управлінського персоналу;

- надати пропозиції щодо вдосконалення процесу коучингу управлінського персоналу АТ КБ «ПриватБанк»;
- надати пропозиції щодо організації віддаленого коучингу управлінського персоналу тощо;
- спрогнозувати результати впровадження рекомендацій.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів: Практичне значення кваліфікаційної роботи визначається в результатах дослідження, що застосовується для оцінювання, аналізу та виявлення основних напрямків розвитку управлінського персоналу компанії через використання коучингу, а також його доцільності та способів введення в компанію, в якій коучинг відсутній. Виділені в роботі характеристики і дані будуть особливо ефективні для підприємства, якщо вони вирішать вводити коучинг як один із своїх власних інструментів для професійного розвитку керівників. Також узагальнені автором теоретичні підходи до реалізації коучингу можуть бути використані в навчальному процесі під час вивчення дисциплін «Менеджмент персоналу», «Розвиток персоналу» та інші.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці провідних вітчизняних і закордонних учених в сфері економіки, менеджменту, управління людськими ресурсами, менеджменту персоналу та розвитку персоналу, фінансова документація, звіти та аналітичні матеріали досліджуваного підприємства, провідні сайти з дослідження та імплементації коучингу в Україні та світі.

Характер виконання кваліфікаційної роботи: Робота виконана в ініціативному порядку.

Наукова апробація отриманих результатів: результати дослідження опубліковано в: Міхо М., Кравчук О. Коучинг управлінського персоналу. *Збірник тез конференції IV Міжнародної студентської науково-практичної конференції «Менеджмент: виклики та перспективи»*. 2023. С. 155-158

Інформаційна база дослідження: наукові праці українських вітчизняних та зарубіжних науковців та практиків, звіти підприємств,

статистичні дані офіційних сайтів, блоги економічних та рекрутингових сайтів, сайти підприємств.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи: Структура кваліфікаційної роботи складається з вступу, розділу 1, розділу 2, розділу 3, висновків, списку використаних джерел, додатків, копії тез доповіді. Загальний зміст роботи складає 85 сторінок машинописного тексту без урахування додатків. Список використаних джерел включає 51 найменування і викладений на 6-ох сторінках.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОУЧИНГУ

УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

1.1 Теоретичні основи коучингу управлінського персоналу

В останнє десятиліття в Україні саме поняття, і навчання коучингу, як професії, набирає все більшої популярності. В управлінській практиці можливості застосування коучингу надзвичайно широкі:

- мотивація персоналу, оцінка і атестація;
- делегування повноважень, виконання завдання;
- рішення проблем, планування і контроль;
- питання взаємин, розвиток персоналу;
- створення команди, групова робота [1].

Дуже важливим в управлінській діяльності є саме освіта. Навчання у сфері менеджменту або менеджмент-освіта відіграє важливу роль у системі підготовки кадрів в університетах України. Управлінська освіта, яка є окремим інститутом, створює інфраструктурні можливості для свідомого формування кваліфікованих спеціалістів. В більшості навчальних закладів існують наукові центри, системи додаткової професійної освіти, укладені міжнародні угоди щодо співпраці в освіті та дослідженнях. Також існує системна взаємодія з авторитетними фондами та організаціями для впровадження освітніх інновацій, проведення досліджень та вирішення професійних питань. Основна мета такого навчання полягає у висвітленні теоретичних основ, методологічних питань та методики дослідження, а також у розгляді ефективних технологій та організації процесу надання освітніх послуг в галузі менеджменту [2].

Важливим фактором для сучасних управлінців є формування в них чіткого управлінського мислення. Управлінське мислення проявляється у вирішенні проблемних завдань, які часто відрізняються неповними даними або дефіцитом інформації є важливою передумовою ефективного здійснення професійної діяльності керівника [3].

Останні роки свідчать про зростаюче значення навчального процесу. Впровадження новаторських підходів до освіти має сенс розпочати з керівного персоналу, оскільки він несе відповідальність за створення ефективної системи розвитку на всіх рівнях управління. Для підвищення продуктивності управлінського персоналу застосовують методи мотивації та стимулювання. Зараз цінується можливість реалізуватись як фахівець і як особистість, здатна зберегти творче мислення [4].

Для підвищення ефективності праці, підняття морального духу та задоволеності від роботи, а також для зменшення залежності членів команди від керівника, які можуть самостійно вирішувати виробничі проблеми, менеджери вітчизняних підприємств все більше використовують методи коучингу [5].

Сучасне суспільство та окремі представники компаній стежать за тенденцією переходу від життя, яке строго регламентоване, до будування гнучких міжособистісних відносин під час комунікації. Цей перехід визначається потребою в постійному розвитку та самовдосконаленні протягом усього життя. Це проявляється у якісній та творчій реалізації професійних функцій, створенні умов для розвитку інших осіб та вирішенні різноманітних проблем. Ключовим елементом цього процесу є використання різноманітних методів, спрямованих як на вдосконалення власної професійної діяльності, так і на особистісний розвиток в цілому. Один із таких методів - це коучинг.

За Чорним А. В. коучинг підпадає під термінологію «експериментального навчання» - під цією назвою він об'єднує форми професійного навчання, що передбачають проведення певних експериментів,

тобто опрацювання нових, ще невідомих ситуацій і формування на базі результатів цих експериментів нових рішень в конкретній ситуації [6].

Сучасний коучинг визнаний однією з найпоширеніших форм розвитку працівників. Цей підхід теоретично ґрунтується на основних принципах гуманістичної та екзистенційної психології, які визнають, що кожна людина вже вихована творчою та цілісною особистістю, обдарованою безмежними талантами та величезним потенціалом. Однак цей потенціал частково обмежується внутрішніми та зовнішніми факторами, що призводить до недостатнього реалізації цієї потужності в особистому та професійному житті [7].

Згідно з інформацією Міжнародної Федерації Коучингу, світової організації, що спеціалізується на розвитку професійного коучингу, в сучасний період у світі функціонує більше 40 000 сертифікованих коучів. Якщо двадцять років тому співпраця з коучем вважалася вишуканою, а десять років тому – модною, то в даний час коучинг став повсюдно використовуваним явищем, особливо в бізнесі, де він активно використовується в управлінні людськими ресурсами (HR-менеджмент), співпраці з бізнес-консультантами, аудиторами, фахівцями з підбору персоналу, а також в інших сферах людського життя: освіті, спорті, особистому розвитку і т.д. У різних країнах термін "коуч" має свої відмінності: у Австрії - "котче", у Франції - "коше", у Італії - "коччіо", у Англії - "коуч". Це призвело до того, що термін "коуч" отримав ширше значення - він тепер означає інструмент переміщення, який швидко перевозить людей з пункту А в пункт Б. Це відображає глибокий сенс цього терміну, який позначає "засіб швидкого досягнення цілей та сприяння руху в напрямку цих цілей" [8].

Копитько М. І. та Приходько С. М. вважають, що вперше в процесі управління як елемент персонального тренування поняття «коучинг» використано у сфері спорту (coach – тренер) 1980 р. Його трактували як нетрадиційні форми тренування спортсменів, які братимуть участь у

найпрестижніших змаганнях і претендують на найвищі результати. Після цього це поняття почало широко використовуватися у сфері бізнесу, політики та суспільних відносин. Щодо сфери бізнесу, то коучинг почав використовуватися лише для найвищого керівництва для досягнення ними максимального ступеня розвитку і особистісного, і професійного [9].

Багрії Г. В. же визначає, що основоположником коучингового підходу є У. Тімоті Голві, який працював як викладач у Гарвардському університеті та був тренером з тенісу. Він визначав коучинг як метод, спрямований на розкриття потенціалу особистості для максимізації власної продуктивності та ефективності. Коучинг не стільки "вчить", скільки допомагає особистості в процесі навчання. Це не лише техніка, яка використовується в конкретних ситуаціях, але й метод управління, спосіб взаємодії з людьми та підхід до мислення. Коучинг розглядається як мистецтво сприяти підвищенню результативності, навчанню та розвитку іншої людини. Він базується не на знаннях, досвіді, мудрості або передбаченні коуча, а на здатності особистості навчатися самостійно та діяти творчо [10].

Термін "коучинг" об'єднав кілька концепцій, які можуть взаємодіяти та викликати суперечності. За словами К. Колетт, ілюстративним прикладом може слугувати протистояння ідеї директивного втручання: в коучингу існують концепції, які вказують, що ті, хто навчаються, повинні перш за все навчитися самостійно направляти та коригувати свій власний процес навчання. З іншого боку, наставництво передбачає визначення чітких цілей та більшу акцію на кар'єрний ріст [11].

З погляду управління, коучинг може бути визнаний як самостійна форма діяльності або як стиль управління. Іншими словами, його можуть впроваджувати через конкретні "коучинг-сесії", які відокремлюють менеджерів і члени команди від звичайної діяльності підприємства. Також він може бути вбудований в поточне (оперативне) управління командою чи підрозділом [12].

Тобто, можна підсумувати, що хоча коучинг вважається більш сучасною методикою розвитку і навчання персоналу в науковій літературі і дослідженнях, але саме слово було запозичено ще дуже давно.

Дослідники Нежинська О. О. та Тименко В. М. виділили те, що Коучинг – це інноваційна методика, розроблена для розвитку потенціалу індивідів та груп з метою досягнення заздалегідь визначених цілей та кореневої трансформації моделей поведінки, що призводить до виявлення внутрішнього потенціалу особистості [13].

А насамперед коучингом займається спеціальна людина – коуч. Коуч – це професіонал чи обізнаний з методикою менеджер організації, він повинен керуватися основними принципами, за допомогою яких кожна людина може навчитися тому, що хоче і може, за допомогою командного підходу, на основі поділу відповідальності за прийняття рішень та відсутності порад із боку коуча. Коучинг допомагає бути кращим за інших, кращим за себе, тобто стрибнути вище голови та дає можливість відкрити в собі невідомі ресурси і можливості та працювати більш ніж на 100% [14].

Варто зазначити, що в мінливих умовах середовища функціонування підприємства розвиток працівників повинен містити використання різноманітних передових методів, способів, інструментів, прийомів. Все це зумовлює актуальність дослідження процесу реалізації коучингу на підприємстві, основних його етапів, видів, послідовності реалізації, що дозволить здійснювати чітку координацію дій – учасників коучингової взаємодії.

Коучинг (від англ. "coaching" - навчання, надихання, тренування для конкретних цілей, готування до вирішення конкретних завдань) - це система принципів та методів, які сприяють розвитку потенціалу особистості і гарантують його максимальне виявлення та ефективну реалізацію [15].

Коучинг — це спільний, орієнтований на клієнта процес, розроблений для того, щоб змусити клієнта ідентифікувати цільові сфери та підвищити самосвідомість і знайти рішення для вирішення проблем. Андерсон К. та

Маріно М. Т. відзначили використання спеціальних запитань у процесі навчання для підвищення самосвідомості студентів і визначення цілей. Як проблемні, так і сильні сторони навчання часто використовуються для визначення цілей і планів дій під час коучингового процесу [16].

Різні трактування поняття коучингу мають певні спільні елементи, а саме: управління, персонал і підвищення ефективності. Таким чином, коучинг представляє собою інноваційну технологію управління персоналом, яка спрямована на підвищення ефективності діяльності організації.

Однією з основних складових у коучингу є розвиток усвідомленості, який виникає в результаті збільшення уваги, концентрації та чіткості. Усвідомленість передбачає здатність уважно відбирати та чітко сприймати необхідні факти та інформацію, визначаючи їхню цінність. Ще однією ключовою концепцією та метою у коучингу є відповідальність [17].

За науковцями Бурачком І. В. та Ярмолюк Д. І. ключові характеристики коучингу – розвиток, нове бачення, розкриття і реалізація потенціалу особистості, особистісний ріст, досягнення мети. Здійснюючи роботу зі своїми підлеглими, коучер повинен керуватися принципами, які дозволять розкрити набагато більші внутрішні здібності людини для вирішення поставлених питань на основі реалізації партнерських відносин за допомогою стимулювання клієнта [14].

Коучинг може допомогти керівнику відокремитися від виконання окремих завдань і сконцентрувати увагу на управлінських аспектах. Це звільнить більше часу для стратегічного управління, замість того, щоб займатися рутинною роботою. Вплив тренування може полегшити роботу, оскільки підлеглі стають менш залежними від керівника. Крім того, коучинг виявляється ефективним методом управління персоналом у сфері бізнесу.

В організації «тренінгу» відмінності полягають у тому, що він ґрунтується на особистому досвіді і дає змогу не лише отримати нову інформацію, а й відразу випробувати її на практиці, асимілюючи нові навички, коучинг же акцентує увагу на тому, що сама людина, яка проходить

процес коучингу має зрозуміти для себе самої, як і чого вона хоче навчитися або поглибити знання. Тобто, в такому випадку дуже важливим аспектом коучингу є мотивація. Крім того, коучинг передбачає встановлення професійних відносин, спрямованих на допомогу людям досягти виняткових результатів у різних сферах життя, включаючи кар'єру. Коуч допомагає подолати відстань між поточним становищем людини і тим, куди вона прагне потрапити.

Коучинг управлінського персоналу - це процес індивідуального чи групового супроводу, спрямований на підвищення ефективності роботи та розвиток лідерських навичок у керівників та менеджерів організації. Цей підхід базується на ідеї того, що кожен керівник має потенціал для досягнення вищих результатів, і коуч (тренер) допомагає розкрити цей потенціал.

За науковцем Кирлик Н. В. сучасний підхід до управління у стилі коучингу означає розгляд працівників як значного додаткового ресурсу, де кожен співробітник є унікальною творчою особистістю, здатною самостійно розв'язувати завдання, виявляти ініціативу, приймати власний вибір, брати на себе відповідальність та приймати рішення [18].

Кар'єрний коучинг, в рамках бізнес-коучингу, охоплює широкий спектр питань, пов'язаних з кар'єрним плануванням і професійним розвитком, який безпосередньо взаємодіє з цілями, потребами і цінностями особи. Цей вид коучингу представляє собою унікальну технологію розвитку кар'єри, спрямовану на мобілізацію внутрішніх резервів та потенціалу співробітників, постійне підвищення професійних навичок, кваліфікації та професійної ерудиції. Цей підхід також сприяє готовності працівників до прийняття нових викликів і рішень, дозволяючи їм усвідомити своє справжнє професійне покликання та досягати максимальної ефективності у своїй діяльності [19].

За даними ATD коучинг управлінського персоналу надає коучингові можливості для тих, хто хоче розвивати та набувати нових лідерських навичок, незалежно від того які вони менеджери чи керівники [20].

А сервіс BetterUP визначає, що керівний коуч спеціалізується на підтримці клієнтів, оскільки вони розвивають лідерські навички та навички високого рівня, необхідні для досягнення успіху в якості бізнес-лідерів. Їхні клієнти часто є високомотивованими та орієнтованими на досягнення професіоналами, які шукають переваги, щоб вивести свою кар'єру на новий рівень. КУП характеризується сімома характеристиками: отримання та надання відгуків; розпізнавання можливостей розвитку; розвиток усвідомленості; створення рішень, ставлячи правильні питання чи поміщаючи в нестандартні ситуації; заохочення навчання впродовж життя; довгострокова підтримка; створення системи підзвітності та моніторингу прогресу [21].

Практика базується на діях, тобто коуч зосереджується як на зміні мислення клієнта, так і на заохоченні до відчутної роботи та прогресу. Працюючи з окремими особами чи групами, коуч прагне виховати розумних, здібних і амбітних працівників, готових зайняти своє місце лідерів у світі бізнесу.

Важливий фактор у розробці ефективного організаційного тренінгу полягає в тому, щоб допомогти працівникам зрозуміти різницю між коучингом і наставництвом. Наставником у компанії може бути та людина, яка має досвід, яка бажає працювати з колективом. Робота наставника - забезпечення працівників певною інформацією та передавання свого досвіду для досягнення очікуваних результатів [22].

Поняття "коучингу управлінського персоналу" відображає сучасний підхід до розвитку лідерських навичок та керівництва в організаціях. Однак, як будь-яка інша методологія, воно також має свої переваги та недоліки.

Отже, провівши аналіз можна виділити такі переваги та недоліки коучингу управлінського персоналу (рис.1.1).



Рис.1.1 – Переваги та недоліки використання коучингу управлінського персоналу.

Джерело: розроблено автором на основні узагальнення літератури

За Чавичалов І. І. розвиток персоналу розглядається як частина системи управління персоналом в організації. Розвиток персоналу є будь-який навчальний процес, спрямований спочатку на майбутні потреби організації, а навчання — це будь-яка навчальна активність, спрямована на поточний професійне зростання індивіда. А розвиток управлінського персоналу – це цілеспрямований безперервний процес перетворення керівників для придбання нової якості і орієнтований на досягнення, як своїх цілей, так і цілей підприємства, шляхом розширення і поглиблення наявної професійної компетенції, навчання новим вмінням, підвищення мотивації і організаційних можливостей використовувати весь потенціал керівників [23].

Кузьменко А. О. та Мирошніченко Г. Б.

Виокремлюють такі напрями розвитку персоналу [24]: особистісний розвиток, що включає у себе формування системи цінностей, психологічний розвиток і фізіологічний розвиток; соціальний розвиток – підвищення соціального статусу та кар'єрного росту; і професійний розвиток, що охоплює здобуття нових знань, вмінь та навичок, а також підвищення кваліфікації (рис. 1.2).



Рис.1.2 – Переваги наявності основних напрямів розвитку персоналу.

Джерело: розроблено автором на основі [24].

За даними Згалат-Лозинської Л. О. та Головач Н. В. Основним інструментом розвитку персоналу є освіта та навчання. Освіта представляє собою цілеспрямовану пізнавальну діяльність, спрямовану на здобуття та удосконалення знань, умінь та навичок. Процес навчання має на меті досягнення особистістю określеного рівня розвитку розумово-пізнавальної і творчої діяльності, а також морально-естетичної культури, що визначають соціальне обличчя та індивідуальну своєрідність. Оцінка розвитку управлінського персоналу повинна проводитися як перед навчанням, так і після нього на підприємстві. Навчання персоналу може здійснюватися як на робочому місці (внутрішнє навчання на підприємстві), так і за його межами (зовнішнє навчання в навчальних закладах, центрах). Методи навчання

персоналу на підприємстві включають адаптацію, інструктажі, наставництво, консультування, аналіз робочих дій і процедур, розширення кола обов'язків, делегування повноважень, демонстрацію прийомів роботи, передачу та обмін досвідом, ротацію, чергування робочих операцій, методи ускладнених завдань, заміщення посад, підготовку і розвиток робочих команд тощо. Зовнішні методи навчання персоналу включають лекції, дискусії, обговорення, семінари, самостійне навчання, ділові ігри та кейси, моделювання ситуацій, виставки, симпозіуми, тренінги, рольові ігри, участь у виставках, програмах розвитку, проектах і інших заходах [25].

Система розвитку управлінського персоналу - це комплексна стратегія та процес, спрямовані на підвищення ефективності та розвиток навичок і здібностей керівників та менеджерів в організації. Основні компоненти такої системи можуть включати наступні етапи та елементи:

1. Аналіз потреб: визначення потреб у розвитку управлінського персоналу шляхом оцінювання їхніх поточних знань, навичок і компетентностей.
2. Стратегічне планування: розроблення стратегічного плану розвитку управлінського персоналу, включаючи визначення мети і цілей.
3. Розроблення програм навчання: створення програм і тренінгів, спрямованих на розвиток конкретних управлінських навичок та компетентностей.
4. Навчання та розвиток: проведення навчальних заходів, включаючи семінари, тренінги, курси, вебінари та інші форми навчання.
5. Менторство та коучинг: залучення досвідчених керівників або коучів для особистого супроводу та розвитку керівників.
6. Ефективна Оцінювання: визначення критеріїв оцінювання розвитку управлінського персоналу та вимірювання досягнутих результатів.
7. Звітність та аналіз: аналіз результатів програми розвитку, внесення коректив в стратегію на основі виявлених потреб та виконаних заходів.
8. Підтримка та вдосконалення: забезпечення постійної підтримки та можливості для подальшого розвитку управлінського персоналу.

Ця система спрямована на підвищення професійної компетентності керівників, їхню здатність адаптуватися до змін в організації та досягати стратегічних цілей. Вона допомагає забезпечити високий рівень лідерства і ефективного управління всередині компанії.

Коуч – це особа, яка керує процесом ефективного навчання та розвитку, використовуючи конкретні навички та знання, а також певні моделі мислення. Його завдання полягає в допомозі клієнтові визначити власні цілі та бажаний результат, а також в знаходженні оптимального шляху для їх досягнення [26].

Для коучів коучинг представляє собою систематичний двосторонній процес, в рамках якого людина розвиває свої навички та досягає конкретних компетенцій шляхом уважної оцінки, цілеспрямованої практики та регулярного отримання конструктивного зворотного зв'язку [27].

Коучинг управлінського персоналу (далі – КУП) — це індивідуальні стосунки між професійним тренером (коучем) та керівником з метою покращення поведінкових змін останнього через самосвідомість і навчання, що в кінцевому підсумку сприяє індивідуальному та організаційному успіху. Мета коучингу керівників - підвищити ефективність лідерів в організаціях шляхом розвитку їхніх можливостей і підключення їх до організаційних стратегій [28].

Варто також усвідомлювати, що КУП не дає порад і не шукає за клієнта відповіді на запитання: «Як і що потрібно робити?». Він сприяє усвідомленню керівником своїх цілей, оцінці досягнень, аналізу причин невдач та визначенню шляхів розвитку як особистості керівника, так і працівників та всієї організації [29].

КУП в сучасному світі інтегрується в систему розвитку управлінського персоналу доповнюючи і підсилюючи інші методи та програми. Він дозволяє керівникам працювати над своїм особистим та професійним розвитком, що відображається на загальній ефективності

організації, відіграє ключову роль у підвищенні якості лідерства та розвитку керівництва в організації.

При цьому, КУП має такі важливі характеристики в системі розвитку управлінського персоналу: особистий розвиток, розроблення та імплементація індивідуальних планів розвитку, визначення потреб в розвитку, підтримка розвитку управлінського персоналу, відстеження прогресу коучингу та розвитку.

Тобто, найважливіша роль КУП у системі розвитку управлінського персоналу – це приділення особливою уваги напрямкам особистісного і професійного розвитку персоналу, що допомагає управлінському персоналу ефективніше розвивати свої лідерські та управлінські навички.

На мою думку, КУП є інноваційним інструментом для розвитку керівного апарату в сучасному сегменті навчання та розвитку персоналу.

1.2 Методичні підходи до організації процесу та реалізації технології коучингу управлінського персоналу

Під розвитком персоналу розуміють проведення різних заходів, що сприяють повноцінному розкриттю кадрового потенціалу підприємства, особистісному зростанню та розвитку кожного співробітника для внесення особистого вкладу в діяльність підприємства [30].

Важливим фактором реалізації технології коучингу є розвиток емоційного інтелекту, особливо у керівників. Емоційний інтелект –це свідоме управління емоціями, яке можливо опанувати через систему знань та сформувати модель емоційної компетентності. Необхідно зважати на те, що виникнення тих чи інших емоцій у працівників може бути викликано як суб'єктивними (внутрішніми), так і зовнішніми факторами, які не залежать від способу життя людини, її внутрішніх стимулів та поглядів [31].

Важливо відзначити основні принципи коучингу:

- Кожна особа має значно більше внутрішніх здібностей, ніж вона виявляє у повсякденному житті.

- У кожної людини є великий потенціал.
- У людини вже є всі необхідні ресурси для досягнення успіху.
- Акцент на сильних сторонах.
- Навчання на прикладах успіху, а не на помилках.
- Фокус на вирішенні проблеми, а не на ній самій.
- Визнання, відкритість і довіра як ключі до взаємодії.
- Орієнтація від сьогодення до майбутнього.
- Відмова від оцінок та порад; кожен працівник оцінює себе самостійно.
- Легкість та позитивний підхід. [32].

За дослідженнями Бали Р. Д. можна виділити такі етапи коучингу:

Етап 1. Інформаційне забезпечення коучингової взаємодії. На цьому етапі проводиться оцінювання діяльності самим коучем (його можливостей, ефективність діяльності, позитивних та негативних сторін), працівниками підприємства й іншими працівниками;

Етап 2. Структуризація коучингової взаємодії. На цьому етапі коучер розробляє план коучингової взаємодії, визначає її цілі, очікувані результати, які хотів би досягнути клієнт, а також разом з працівником(ами) формулює дерево цілей і займається постановкою проблеми перед ними, які коучер хотів би вирішити. Тим самим в кінці цього етапу у коуча будуть готові можливі варіанти досягнення запланованих цілей і побудоване дерево робіт;

Етап 3. Оцінювання необхідних ресурсів для реалізації моделі коучингової взаємодії;

Етап 4. Встановлення перешкод, які виникають на шляху досягнення поставлених цілей та способів їх усунення;

Етап 5. Моделювання конкретного графіка виконання робіт із встановленням термінів та очікуваних результатів;

Етап 6. Моніторинг ключових параметрів реалізації моделі коучингової взаємодії (рис. 1.3).

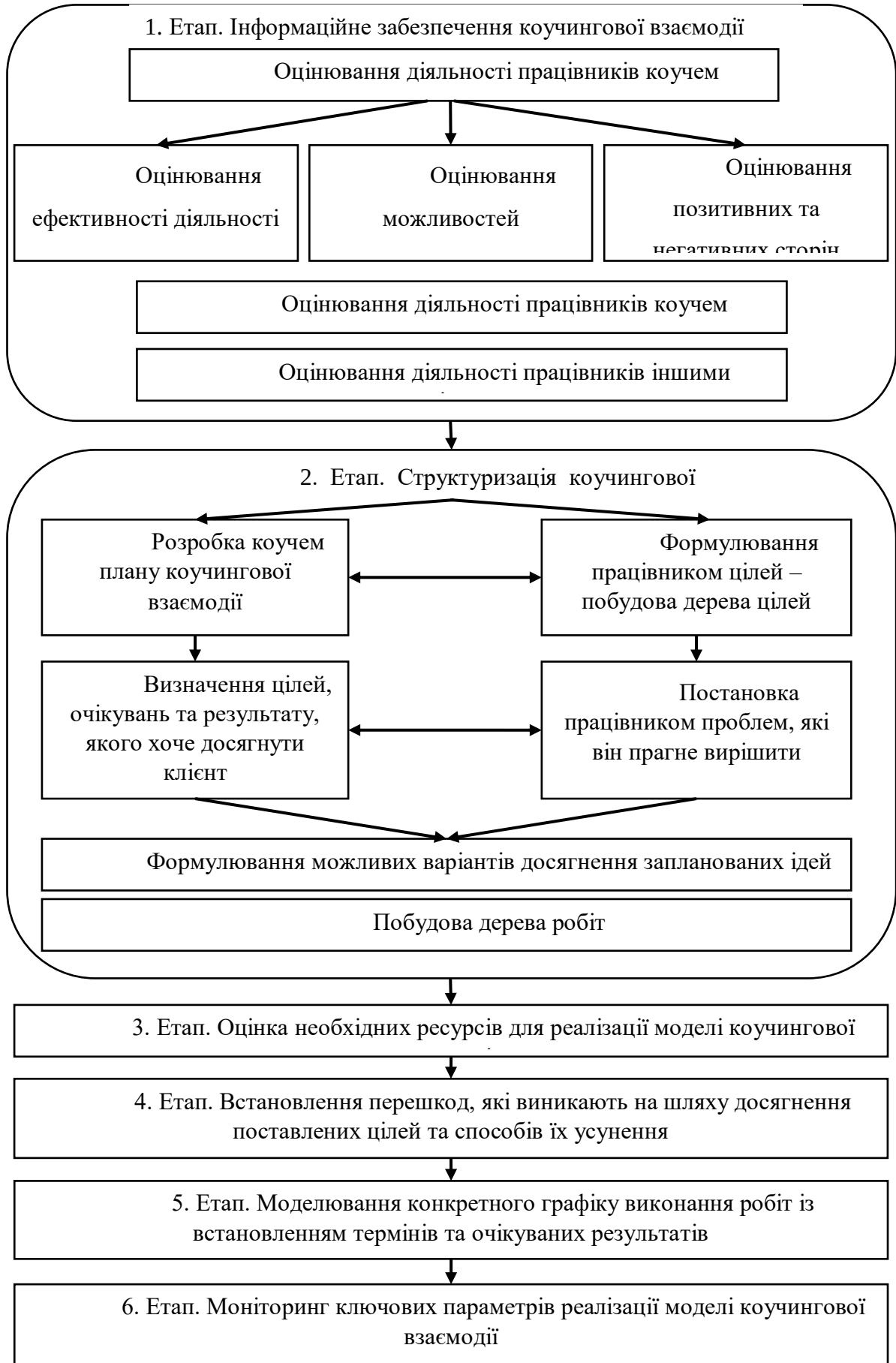


Рис.1.3 – Модель процесу реалізації коучингу [33]

Ефективне застосування коучингової моделі на підприємстві призводить до наступних переваг: ясного формулювання та досягнення визначених цілей; визначення пріоритетів і пріоритетних завдань; незалежного подолання перешкод на шляху досягнення мети; підвищення рівня самомотивації працівників у справі розвитку; відповідності між цілями працівників та підприємства; чіткого координування дій для досягнення поставлених завдань [33].

Впровадження коучингової моделі на підприємстві призводить до виявлення та розвитку потенціалу працівників, що сприяє збільшенню їхнього внеску у розвиток компанії. Модель коучингу націлена на підвищення конкурентоспроможності, прибутковості та ефективності діяльності працівників та підприємства в цілому.

Вибір конкретного підходу до КУП буде залежати від потреб компанії, розміру організації, доступних ресурсів та обраної стратегії розвитку керівників [34].

Процес коучингу управлінського персоналу складається з кількох етапів, які спрямовані на досягнення конкретних цілей розвитку керівників. Основні етапи процесу коучингу управлінського персоналу можуть включати:

1. Визначення мети і цілей: на першому етапі визначається, що саме компанія хоче досягти через коучинг. Це може бути розвиток конкретних лідерських навичок, покращення управлінської ефективності або розв'язання конкретних проблем.
2. Вибір коуча: на цьому етапі вибирається кваліфікований коуч, який має досвід у сфері управління.
3. Ассесмент: коуч і керівник спільно проводять ассесмент, щоб з'ясувати сильні та слабкі сторони керівника, а також визначити області для розвитку.

4. Планування і Розроблення: на основі результатів асесменту розробляється індивідуальний план розвитку. В цьому плані визначаються конкретні кроки і завдання, які допоможуть досягти поставлених цілей.
5. Сесії коучингу: це ключовий етап, під час якого проводяться індивідуальні сесії між коучем і керівником. Під час цих сесій обговорюються прогрес у досягненні цілей, вирішуються проблеми та вивчаються нові стратегії, підходи та навички.
6. Зворотній зв'язок і корекція: під час сесій коучингу надається зворотній зв'язок щодо прогресу та досягнень. Якщо необхідно, коригуються плани і стратегії щодо подальших сесій та заходів.
7. Підсумкове оцінювання і завершення: після досягнення поставлених цілей проводиться аналіз результатів. Керівник і коуч визначають, наскільки вдалося досягти мети, і при необхідності встановлюють нові цілі для подальшого розвитку.
8. Підтримка і довгостроковий розвиток: коучинг може бути тривалим процесом, і після завершення основної програми коучингу керівнику може бути надана підтримка для подальшого розвитку і збереження досягнутих результатів.

Проте, у кожній компанії і підприємства ці етапи можуть відрізнятися залежно від того, чого хоче досягнути керівництво. Прикладом таких відмін можуть бути: фінансові можливості підприємства; час, який вони готові приділити коучингу своїх керівників; зовнішньоекономічна і політична ситуація в країні; стан розвитку бізнесу; релевантність коучингу в компанії.

Основними виконавцями (тренерами) коучингу є коучі.

За науковцями Бурачеком І. В. та Ярмолюк Д. І. коуч – це професіонал чи обізнаний з методикою менеджер організації, він повинен керуватися основними принципами, за допомогою яких кожна людина може навчитися тому, що хоче і може, за допомогою командного підходу, на основі поділу відповідальності за прийняття рішень та відсутності порад із боку коучера. Коучинг допомагає бути кращим за інших, кращим за себе, тобто стрибнути

вище голови. Дає можливість відкрити в собі невідомі ресурси і можливості і працювати більш ніж на 100% [14].

Великі компанії можуть мати внутрішні та зовнішні ресурси для здійснення коучингу управлінського персоналу. Важливою є інтеграція цих підходів для забезпечення ефективного розвитку управлінського персоналу. Здійснення коучингу у великій компанії можуть бути поділені на такі види:

1. Внутрішні коучі: підприємство може навчати та сертифікувати своїх власних працівників як внутрішніх коучів. Це можуть бути досвідчені управлінці, які мають спеціалізовану підготовку у сфері коучингу. Вони працюють з іншими працівниками компанії для їхнього розвитку.
2. Зовнішні коучі: компанія може наймати зовнішніх коучів або консультантів зі спеціалізацією у сфері коучингу. Ці фахівці можуть мати більше досвіду в конкретних аспектах розвитку управлінського персоналу.
3. Комбінований підхід: великі компанії часто поєднують внутрішніх і зовнішніх коучів для забезпечення різноманітності і гнучкості в програмах коучингу. Внутрішні коучі можуть працювати зі працівниками на їх робочих місцях, в той час як зовнішні коучі можуть надавати стратегічну підтримку та допомагати вирішувати складні або проблемні питання.
4. Коучинг-команди: великі підприємства можуть створювати спеціалізовані групи або команди коучів для забезпечення більшої доступності та різноманітності. Ці команди можуть об'єднувати як внутрішні, так і зовнішні ресурси, що робить їх достатньо ефективним засобом проведення коучингу управлінського персоналу.
5. Лідерські програми з розвитку: компанії можуть створювати спеціальні програми з розвитку лідерів, в рамках яких надається коучинг управлінського персоналу. Ці програми можуть надавати різний спектр можливостей, від тренінгів та сесій до оцінювання і моніторингу результатів.

Роль коуча управлінського персоналу є надзвичайно важливою та вимагає еkleктичного набору навичок, які, по суті, походять із трьох різних напрямків, а саме: бізнесу, організації та психології [35].

Внутрішній коуч і зовнішній коуч мають різні ролі та характеристики в процесі коучингу. Порівняння їх переваг проведено на рис. 1.4.

Внутрішній коуч	Зовнішній коуч
• це працівник організації, який був навчений та сертифікований як коуч та працює у компанії • зазвичай має глибоке знання про культуру, процеси та внутрішні аспекти компанії, що може бути корисним під час надання коучингу • має легший доступ до працівників, оскільки він часто працює на тому ж робочому місці і може взаємодіяти з ними на щоденній основі • працівники можуть відчувати більшу довіру до нього, оскільки він є частиною організації і розуміє їхні конкретні потреби	• це незалежний фахівець, який не є працівником компанії і може бути найнятий для надання коучингу на зовнішній основі • може бути більш об'єктивним, оскільки він не пов'язаний з інтересами компанії і може надати незалежну точку зору • часто має більше досвіду у сфері коучингу та можуть принести нові ідеї та методи в організацію • працівники можуть відчувати більшу конфіденційність при роботі з ним, оскільки він не має відносин до структур та інформації компанії

Джерело: розроблено автором на основні узагальнення літератури

Рис.1.4 – Порівняння залучення внутрішніх та зовнішніх коучів

Тому, обираючи між внутрішнім та зовнішнім коучем, компанії мають враховувати свої конкретні потреби, ресурси та цілі для програми коучингу. У багатьох випадках ефективним рішенням може бути комбінування обох типів коучів для забезпечення більшої різноманітності та покращення розвитку персоналу. Також розвивається метод створення коучинг-команд, що дають можливості керівникам не тільки розвивати свої лідерські навички, а й покращити знання й експертизу в полі тімбілдингу та управління командами.

Недоліками внутрішніх коучів є: конфлікт інтересів; неузгодженість особистісних відносин; необхідність розвитку і навчання внутрішнього коуча;

обмежена об'єктивність; повна або часткова відсутність спеціалізованої експертизи або сертифікації. Недоліками зовнішніх коучів є: обмежене розуміння організаційної структури підприємства; віддалена взаємодія; брак інсайдерської інформації та її розуміння; поверхневий аналіз підприємства; можливі проблеми з конфіденційністю і довірою; високі витрати.

На думку Никифорак В. А., Мельник О. І. та Белінська Ю. О. важливим для коучів в будь-яких компаніях є дотримання таких принципів:

- принцип відповідальності: у професійній діяльності коуч повинен взяти відповідальність за результат своєї діяльності на себе, не перекладати відповідальність на іншого і не звинувачувати в своїх помилках інших;
- принцип єдності та взаємозв'язку: позитивні результати в одній сфері діяльності призводять до досягнень в інших; опрацювання особистісних проблем у взаєминах, наприклад, з персоналом впливає на інші види діяльності в організації;
- принцип маятника: формування гнучкості мислення, усвідомлення стереотипів і алгоритмів своєї поведінки; усвідомлення власної стратегії успіху;
- принцип рівності: комунікативна співпраця, так звані суб'єкт - суб'єктні відносини; метод коучингу спрямований на формування партнерських відносин між коучем і керівником, всередині фірмою і клієнтами;
- принцип ієрархічності розвитку: розвиток кожної особистості відбувається поетапно і відповідає певному рівню [36].

За Нежинською О. О. та Тименко В. М. стандартна коучингова сесія має тривалість 1 годину, але існують інші варіанти від 15 хвилин до 1,5 годин. Важливо зауважити, що коучингові розмови не обов'язково повинні бути попередньо заплановані з визначеним часом і місцем. Однією з переваг і відмінностей коучингового процесу є можливість проведення його під час подорожі в автомобілі, в неформальному дружньому спілкуванні, під час прогулянки, в офісі, на відпочинку чи на роботі, обговорюючи різні

проблеми та життєві ситуації в будь-якому місці та у будь-якій обстановці. Коуч зазвичай документує обговорене з клієнтом і, по закінченню сесії, передає ці записи клієнту (або за домовленістю залишає їх у себе) для самостійного вивчення. У записах слід вказати формулювання мети, критерії вимірювання цілі, основні етапи роботи та підсумковий план дій клієнта для досягнення цілі [13].

Стабільного та ефективного результату від коуч-сесій з коучем можна досягти за допомогою чітко структурованої спільної роботи. Зазвичай перша розмова з фахівцем триває 2-4 години, а кожна наступна розмова - 1-2 години. Графік можуть формувати при цьому по різному: наприклад, щотижня, а потім коучу і його клієнту досить спілкуватися раз на місяць. Основні питання, що стосуються коучингу вирішуються безпосередньо при зустрічі. Втім, вона не є обов'язковою, оскільки можливо використовувати дистанційний коучинг, якщо це влаштовує клієнта.

Щодо тривалості коучингу існують різні підходи і погляди. Деякі французькі та німецькі фахівці пропонують "бліц-коучинг", що триває всього 1-2 дні. Вони називають його «ін'єкцією вітамінів з пролонгованою дією». Щоправда, зазвичай коучинг - це все-таки тривалий процес. У США і Європі він може зайняти місяці, а часом і роки. У цьому випадку, як вважають деякі експерти, велика небезпека появи залежності від наставника, коли підопічний буквально й кроку не може зробити без його ради. Втім, професійні коучі володіють спеціальними методиками, які допомагають клієнтам вчасно "піти у відкрите плавання".

За даними рекрутингового порталу Indigo компанії зі списку Fortune 500 провела дослідження щодо рентабельності інвестицій у коучинг для керівників і виявила, що у 77% випадків цей підхід значно вплинув на бізнес-показники, ефективність та задоволеність працівників. Рентабельність інвестицій (ROI) у коучинг для керівників склала 788%. Коуч допомагає розібратися, як стати більш ефективним і досягти бажаних результатів. Корпоративний фахівець допомагає удосконалити роботу компанії та

вирішити актуальні проблеми на керівному рівні. Коучі ефективно використовуються для привласнення або розвитку потенціалу працівників при вирішенні внутрішніх питань, а також при випуску нового продукту на ринок, впровадженні змін і реалізації проєктів [22].

КУП використовує різні технології та методики для досягнення своїх цілей, наприклад:

- глибоке слухання: ключовою технікою коучингу є активне та глибоке слухання; коуч висловлює повагу до свого співрозмовника, допомагаючи йому виявити та розізнати свої потреби та бажання;
- запитання: коуч ставить питання, що спрямовані на рефлексію та розмірковування; ці запитання допомагають розкрити ситуацію, виявити можливі варіанти дій та визначити цілі;
- SWOT-аналіз: аналіз сильних сторін, слабких сторін, можливостей і загроз є корисним інструментом для визначення стратегій розвитку та планів дій;
- поставлення цілей: коуч допомагає встановити конкретні, досяжні, вимірювані, реалістичні та часово обмежені (SMART) цілі для досягнення успіху;
- планування дій: розроблення докладних планів дій є необхідним для досягнення цілей та розвитку навичок;
- системний підхід: застосування системного підходу допомагає розглядати проблеми та рішення в контексті більших систем та їх взаємозв'язків;
- позитивний підхід: коучинг спрямований на розвиток позитивного мислення та підходу, сприяючи підвищенню самооцінювання та відчуття впевненості;
- закріплення результатів: коучі допомагають встановити системи моніторингу та оцінювання, щоб забезпечити постійний розвиток та вдосконалення;
- інструменти та ресурси: використання різних інструментів, таких як оцінювання особистості, 360-градусний зворотний зв'язок, тестування та тренінги, може підтримувати процес коучингу;

- рефлексія і самосвідомість: коучинг сприяє розвитку навичок рефлексії та самосвідомості, що є важливими для вдосконалення управлінських навичок та прийняття кращих рішень.

Із цих всіх технологій найдоцільніше використовувати в компаніях системний підхід з використанням економічних інструментів та ресурсів, таких як оцінювання, тестування, технології SMART та SWOT-аналізу, бо якраз у великих підприємствах частіше за все дуже великі масиви даних щодо діяльності своїх керівників, тому саме ці методи будуть не тільки надавати актуальну інформацію, особливо у розрізі доцільності коучингу, а й забирати найменше ресурсів компанії.

За визначенням Міжнародної академії професійного коучингу (IAPC) Оцінювання ефективності КУП базується на аналізі проведених коуч-сесій і буде прямо залежати від тих успіхів, які досяг учень і від тих змін, які відбулися в його житті. Для проведення такого аналізу використовується чотири основні складові успіху:

1. Ступінь задоволеності. Однією з найбільш важливих складових успіху проведеної коуч-сесії є повна готовність слухати і усвідомлено сприймати ту інформацію, якої готовий поділитися з керівником коуч. При цьому, учень завжди повинен приходити на коуч-сесії з задоволенням і отримувати від спілкування з наставником повну задоволеність. Він ніколи не повинен відчувати себе пригніченим після закінчення коучингу і не повинен відчувати неприязні до коуча.

2. Наявність відчутних поведінкових змін. Коучинг, дає не тільки теоретичні, а й практичні знання. Саме тому, що проводяться коуч-сесії обов'язково повинні давати відчутні результати, який виражається, перш за все, в зміні поведінкової моделі людини. Безумовно, такі зміни не зможуть наступити, після однієї або двох проведених коуч-сесій. Але тим не менш, перші зміни будуть помітні вже після декількох перших занять.

3. Стійкість змін. Цей показник не менш важливий, ніж поява перших поведінкових змін в житті людини, оскільки коучинг націлений на те щоб

якісно змінити життя людини в довгостроковій перспективі, а не принести тимчасові зміни. Важливо не тільки, щоб людина змінювався після проходження коучингу, важливо щоб ці зміни стали постійними і стійкими і проходили не тільки в дні відвідин коуч-сесій, а й в кожному дні його повсякденному житті. Тільки стійкі і постійно прогресуючі поведінкові зміни можуть свідчити про ефективність коучингу.

4. Практичні досягнення. Теорія без практики мертва, і не має сенсу. Саме тому, одним з найважливіших критеріїв оцінювання ефективності коучингу, є реалізовані на практиці дії. Якщо вироблений план по досягненню поставлених цілей виконується. Якщо людина йде до своєї мети домагаючись, хай навіть незначних, але цілком реальних успіхів, вірить в себе і в свої сили, вміє себе правильно мотивувати, організовувати і ні секунди не сумнівається у своєму успіху – це означає, тільки одне, коучинг, дав йому високий рівень ефективності. І саме такий коучинг можна назвати найуспішнішим [37].

Організація коучингу в банківських установах є корисною для розвитку та підвищення ефективності співробітників. Для подальшого наукового (теоретичного і практичного) визначення оптимального підходу до цього процесу у сучасних умовах банківські установи враховують наступні ключові аспекти:

1. Зрозуміння потреб: спочатку важливо з'ясувати, які конкретні потреби і цілі мають керівники банку, щоб визначити, який тип коучингу їм найбільше підходить (провести опитування, анкетування і т.д.);
2. Відбір і підготовка коучів: підберіть зовнішніх коучів з відповідними навичками та досвідом у банківській галузі, або навчайте своїх працівників і створіть свою внутрішню базу коучів, навчіть їх сучасним методам та інструментам коучингу;

3. Розробка індивідуальних планів: кожному управлінцю банку слід створити індивідуальний план розвитку, який відповідає саме його потребам і цілям, а також його поля експертизи;
4. Використання сучасних технологій: використовуйте онлайн-платформи, відеоконференції та інші сучасні технології для зручного проведення сесій коучингу з керівниками;
5. Вимірювання результатів: встановіть метрики та оцінюйте результати коучингу, щоб визначити його ефективність та внести необхідні корективи;
6. Залучення верхнього рівня управління: важливо, щоб вищий керівництво банку підтримувало і сприяло програмі коучингу самих себе, щоб забезпечити її успішність і стабільність;
7. Постійне вдосконалення: за рахунок зворотного зв'язку і аналізу результатів, постійно можливо удосконалювати програму коучингу, адаптуючи її до змін в банківській галузі та потреб співробітників;
8. Забезпечення конфіденційності: важливо гарантувати конфіденційність і приватність інформації під час сесій коучингу.

Загалом, успішна програма коучингу в банківських установах має бути гнучкою, орієнтованою на потреби своїх керівників та відповідати сучасним стандартам та технологіям, а також бути ефективною та доцільною з точки зору використання ресурсів.

Отже, саме такі методики потрібно використовувати в розвитку банківських установ в сучасні часи. Тобто в подальшому в роботі ми будемо використовувати ці методики для того, щоб дослідити не тільки доцільність проведення КУП, а й чи буде він ефективний, і чи зовсім керівникам компанії потрібен КУП.

1.3 Аналіз сучасних тенденцій використання коучингу для розвитку управлінського персоналу

В сучасному бізнес-полі все дуже швидко розвивається, особливо коли імплементуються нові технології. Тому і коучинг не стоїть на місці.

За даними Executive Excellence керівники різних організацій посилають сигнали про те, що є важливе для них і сприяють трьом дуже важливим речам до рівняння дослідження культури: що вимірюється, що винагороджується, а що ігнорується [38].

Наприклад, до керівників викладачів за останні роки було успішно застосовано декілька підходів до коучингу, включаючи поведінковий коучинг, коучинг, орієнтований на рішення, і когнітивно-поведінковий коучинг [39].

Журнал Forbes виділяє такі світові тенденції в коучингу на 2023 рік:

1. Лідери розвиваються через зміни. Найважливішою тенденцією в коучингу керівників, ймовірно, буде постійне зосередження на допомозі лідерам у розвитку навичок коучингу та поведінки, необхідних для ефективності в сучасному бізнес-середовищі, яке швидко змінюється. Лідери можуть скористатися професійним коучингом керівників, щоб покращити спілкування, співпрацю та мотивацію в своїх командах і стати більш самосвідомими та ефективними лідерами.
2. Командний коучинг для покращення роботи та стосунків. Професійний коучинг розвивається двома шляхами: один — це командний або груповий коучинг, коли коуч допомагає людині в контексті команди, яка має покращити свою роботу та стосунки. Другий спосіб — бути більше консультативним тренером, щоб надати клієнтам нові способи розставляти пріоритети, підвищити підзвітність перед колегами та прямими підлеглими, а також покращити комунікацію, презентації та звітність.

3. Імерсивний віртуальний коучинг. Дистанційне навчання окремих людей і команд стало найбільшим трендом у коучингу у 2022 році, ініційованим компаніями, які знайшли нові способи роботи під час пандемії Covid-19. Застосування віртуальної реальності в метавсесвіті — це те, що варто дослідити, щоб отримати певні перевірені знання про цей захоплюючий стиль взаємодії. Чат-боти зі штучним інтелектом стануть ще однією можливістю дізнатися більше про віртуальний коучинг.
4. Індивідуальний цифровий коучинг керівників. Цифровий коучинг керівників існує вже кілька років, і я передбачаю, що у 2023 році цей засіб продовжуватиме стрімко розвиватися. Разом з цим відбудеться перехід від більш традиційних курсів лідерства та тренінгів до індивідуальних планів розвитку, заснованих на коучингу керівників.
5. Запобігання та відновлення після вигорання. У 2022 році коучинг, який підтримує клієнтів у запобіганні вигоранню та одужанні від нього, став зростаючою тенденцією. У 2023 році я продовжу говорити про благополуччя як частину мого цілісного підходу до коучингу клієнтів. Враховуючи тишу, яка часто панує навколо синдрому вигорання, тренери можуть відігравати важливу роль у запобіганні вигорянню та одужанні, активно підіймаючи цю тему [40].

Coachfoundation виділяє такі основні тенденції в коучингу на 2023-2024 роки:

1. Віртуальний коучинг і надалі залишатиметься в топових трендах коучингу;
2. Зростає попит на вимірювані результати коучингу;
3. Коучинг стане не розкішшю, а більш доступним для всіх;
4. Автоматизація та делегування стануть обов'язковою потребою для компаній;
5. Коучинг перевершить дистанційне консультування [41].

За даними LinkedIn в 2023 році спостерігаються такі тренди КУП:

1. Акцентування на емоційному інтелекті;

2. Більше уваги до благополуччя керівників і співробітників;
3. Розвиток віртуального коучингу;
4. Постійне продовження акценту на самосвідомості.

Тобто, можемо узагальнити тренди у світі в такі категорії:

1. Віртуальний коучинг набуває все більшої значущості, особливо в сфері коучингу керівників;
2. Підвищення уваги до командного коучингу;
3. Збільшення уваги до фізичного та психологічного стану керівників, підбір коучингу за їх індивідуальними потребами;
4. Збільшилась важливість вимірювання коучинга, тим самим і розвиток програмного забезпечення та теоретичного наповнення;
5. Автоматизація процесів коучингу розвивається дуже сильно, можливе навіть в майбутньому застосування штучного інтелекту.

За електронними ресурсами Capterra та G2 в умовах цифровізації бізнес-процесів для коучингу також створили програмне забезпечення, і найвищі за рейтингом займають такі програми: Growthspace; Cloverleaf; Practice; Profi [42]; The Curve; FitSW; Mindbody; Motiviosity; Vagaro [43].

В Україні ж ситуація гірше, бо українські компанії тільки почали відновлення від пандемії, а на них грянула війна, що забрала ще більше можливостей і створила ще більше викликів.

Зеленін В. вважає, що ключовим завданням навчання українських інституцій є стабілізація банківської системи, використання європейського досвіду для диверсифікації товарних ринків і розвитку корпоративного сектору, а також застосування економічної політики для підтримки його розвитку. Зокрема, фінансова система України перебуває у стані рецесії, що вимагає оптимального управління та ефективної оптимізації наявних фінансових ресурсів для забезпечення подальшого функціонування ключових секторів економіки. Війна створила проблеми із забезпеченням ефективного функціонування громадської інфраструктури та матеріально-технічного постачання. Більшість логістичних компаній та транспортно-

комунальних установ України використовували коучингові програми для підвищення якості розвитку цифрової інфраструктури, яка була пріоритетною під час бойових дій. Це пояснюється тим, що питання логістики та транспортування є пріоритетними для корпоративного сектору. Тому використання коучингу стало популярною практикою в транспортному секторі в українському сегменті. Зокрема, за допомогою досвіду Європейського Союзу було впроваджено технології Industry 4.0 та використано засоби автоматизації для планування транспортних коридорів і маршрутів. Ключовим принципом використання коучингу стала можливість впровадження інноваційних цифрових технологій, які дозволили спростити та забезпечити більшість корпоративних бізнес-процесів, що безпосередньо вплинуло на економічне середовище України. Війна запустила трансформаційні процеси в Україні, що призвело до підвищення вимог до якості корпоративного сектору, його інтеграції у світовий ринок, поширення цифрових технологій. Тільки вони можуть підтримувати ключові галузі економіки. Важливим фактором такої діяльності стало використання спеціальних методів та засобів коучингу, які можна умовно назвати моделями. Важливим фактором у цій діяльності стало використання спеціальних тренувальних методів і засобів, які умовно можна назвати техніками або методами. Моделі коучингу являють собою цілі комплекси, спрямовані на використання певного набору завдань для досягнення заздалегідь намічених цілей [44].

Також, на його думку, найкраща модель коучингу, особливо керівників, це модель GROW, яка включає в себе такі блоки в корпоративній діяльності: мінливість, наміри, цілі та реальність їх досягнення. Побудова коучингової програми на основі чотирьох блоків мала стратегічне значення для корпоративного сектору. Їх використання дозволило підвищити якість функціонування корпоративного сектору та створити потенційні можливості для подальшого економічного розвитку. Будь-яка модель коучингу в Україні протягом 2022 року була спрямована на створення економічної зони

стабільності та забезпечення життєдіяльності компаній в умовах максимальної нестабільності та загроз для фізичних і комерційне функціонування. Важливим чинником розвитку українських компаній стало навчання частковій диверсифікації діяльності, зокрема вдосконалення інвестиційної діяльності та впровадження політики інтеграції на нові товарні ринки.

Лідери українських бізнес-організацій користуються послугами коучингу для вдосконалення своїх мотиваційних можливостей та ділових навичок. Наявність високоякісних кадрів серед вищого керівництва також є важливим фактором у плануванні ефективного корпоративного сектору. Тому значна кількість керівників українського бізнесу має використовувати будь-яку можливість, щоб розвинути свою здатність керувати бізнес-процесами в умовах війни та ефективно вести бізнес. Коучинг може бути інструментом підвищення професійних навичок і засобом отримання нового досвіду, чого потребує український корпоративний сектор. Найбільш сприятливе економічне середовище можна створити, якщо ресурси розподіляються ефективно та використовуються раціонально. Основними принципами діяльності менеджерів українського корпоративного сектору було використання досвіду європейських компаній щодо інтеграції у воєнне середовище. Зокрема, можливість вдосконалення бізнес-політики є першочерговим для кожного з них, оскільки вдосконалення такої діяльності слугуватиме чинником розвитку економіки та можливості подальшого вдосконалення в довгостроковій перспективі.

На мою думку, впровадження досвіду Європейського Союзу є ключовим фактором успішного розвитку українських компаній і може стати якісним інструментом подальшого розвитку українського корпоративного сектору та каталізатором економічного розвитку. Застосування коучингу доцільно впроваджувати для підвищення професійної компетентності, розвитку управлінських навичок вищого керівництва підприємства, а також запроваджувати його в оперативні та структурні підрозділи підприємства для

підвищення їхньої діяльності та розвитку потенціалу працівників. Використання таких практик може підвищити якість подальшого розвитку українського корпоративного сектору та наблизити Україну до перемоги.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1 Аналіз фінансово-економічних та трудових показників діяльності підприємства АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «ПриватБанк» - це один з найбільших банків України. Він займає лідируючі позиції за більшістю фінансових показників в банківській сфері.

АТ КБ «ПриватБанк» володіє другою за обсягом мережею відділень та найбільшою кількістю банкоматів і терміналів серед усіх банків в Україні. На липень 2022 року в їх мережі функціонує понад 7 тисяч банкоматів, 11 тисяч платіжних терміналів і понад 250 тисяч торговельних POS-терміналів. Національна мережа обслуговування ПриватБанку включає понад 1 200 відділень. Крім того, ПриватБанк є найбільшим емітентом та еквайером електронних платіжних засобів в Україні, володіє системою грошових переказів PrivatMoney і найпопулярнішими в країні платіжними сервісами Приват24 та LiqPay [45].

АТ КБ «ПриватБанк» став одним із піонерів в Україні, що впровадив підтримку платіжних сервісів Google Pay та Apple Pay для клієнтів, які використовують сучасні смартфони.

Держава Україна, представлена Кабінетом Міністрів України, виступає остаточним контролюючим органом банку.

За ліцензією українського банку АТ КБ «ПриватБанк» здійснюється наступна банківська діяльність: приймати вклади від фізичних та юридичних осіб; відкривати та вести рахунки у клієнтів та банків-кореспондентів, з використанням платіжних інструментів для перерахування і зарахування

коштів з цих рахунків; розміщення позикових коштів на власне ім'я, на своїх умовах і на свій страх і ризик; надавання гарантії та інші зобов'язання третіх осіб; відповідати за оренду для використання та зберігання сейфів цінностей та документів; купівля і продаж і чеків та інших платіжних інструментів; надання консультаційних та інформаційних банківських операцій.

За рейтингами Forbes АТ КБ «ПриватБанк» займає такі позиції: Топ-25 найкращих роботодавців для ветеранів; Топ-15 найкомфортніших банків України; та Топ-50 найкращих роботодавців [46].

АТ КБ «ПриватБанк» зберіг лідерство після націоналізації завдяки технологічності та позитивному клієнтському досвіду, вважає новий CEO банку Герхард Бьош. Мобільний застосунок «Приват24» використовують понад 12 мільйонів осіб, кількість роздрібних клієнтів перевищує 20 мільйонів гривень[46].

В АТ КБ «ПриватБанку» можна отримати роботу, навіть якщо у вас немає досвіду в банківській сфері, і вивчити все необхідне в процесі роботи. Таким чином, фінансова установа вирішує проблему дефіциту кадрів і зменшує текучість персоналу [46].

У соціальному пакеті працівників АТ КБ «ПриватБанку» надають пільгові кредити на житло і автомобілі, консультації з юридичних питань, а також знижку на медичне страхування. Тим, хто працює "на передовій", зокрема касири, фахівці з обслуговування клієнтів і інкасатори, надають безкоштовне медичне страхування [45].

Статутний капітал банку складає 206 059 743 960,00 гривень і поділений на 735 927 657 простих іменних акцій номінальною вартістю 280 гривень кожна [45].

Структура управління компанією будується на основі керівництва департаментів, над якими знаходяться багато різних комітетів з нагляду, контролю та прийняття рішень (див. дод. Б).

Тобто, бачимо дуже розгалужену організаційну структуру компанії, де сама вища ланка все ж таки являється представником держави. Також можна

виділити, що в АТ КБ «ПриватБанку» фокусуються на формуванні комітетів, які слідкують за діяльністю департаментів і наглядають за рішеннями керівників підрозділів.

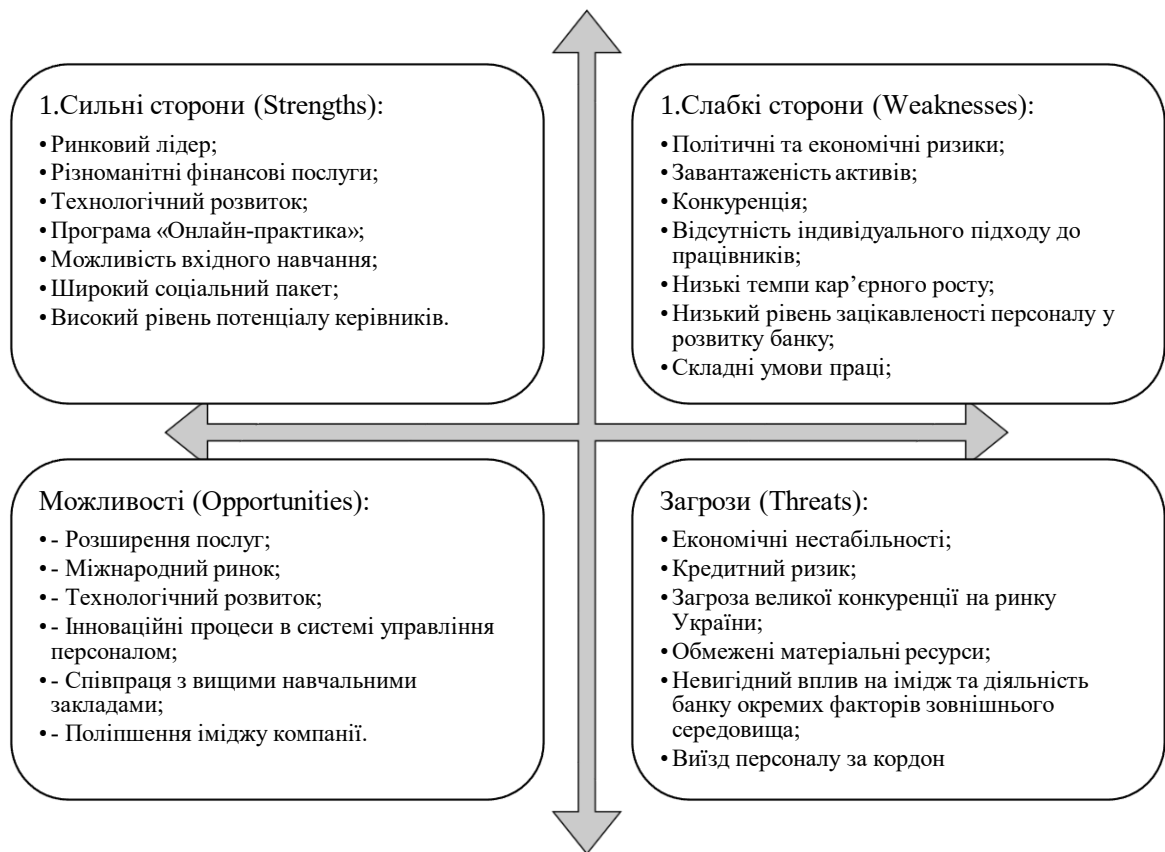
Держава використовує свої права як власник банку, а управління банком діє відповідно до найкращих практик корпоративного управління, включаючи Принципи Організації економічного розвитку та співробітництва щодо корпоративного управління для підприємств з державною часткою (OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises), Принципи корпоративного управління для банків Базельського комітету з банківського нагляду (Corporate governance principles for banks by Basel Committee on Banking Supervision), Рекомендації Європейської банківської організації щодо внутрішнього управління (Guidelines on Internal Governance by European Banking Authority), при цьому дотримуючись імперативних норм чинного законодавства України [45].

Принципи корпоративного управління викладені у Кодексі корпоративного управління, що розміщений на сайті компанії.

Повноваження Правління банку, Наглядової ради банку та інших колегіальних органів представлені в Статуті банку.

Банк створює комплексну та адекватну систему управління ризиками, що має враховувати специфіку роботи Банку та вимоги щодо управління ризиками, встановлені Національним банком України. Система управління ризиками має забезпечувати виявлення, ідентифікацію, оцінку, моніторинг і контроль за всіма видами ризиків на всіх організаційних рівнях та оцінку достатності капіталу Банку для покриття всіх видів ризиків [47].

Загальний SWOT-аналіз для діяльності ПриватБанку наведено на рис.2.2.



Джерело: розроблено автором на основні інформації компанії

Рис.2.2 – SWOT-аналіз для діяльності ПриватБанку

Отже, бачимо з цього аналізу те, що хоча й така велика компанія, як АТ КБ «ПриватБанк» має дуже потужні і сильні сторони, притаманні саме успішним підприємствам, але також дуже помітно низку проблем та загроз, які компанії треба вирішувати. Це будуть робити якраз керівники і топ-менеджери, які постають якраз перед новими для них викликами з війною та ситуацією в країні в цілому. А для цього вони мають бути підготовлені і готові до усього. І тому, їм потрібен новий підхід до професійного коучингу, яким на мою думку може стати саме коучинг.

Проаналізуємо основні фінансові показники компанії в розрізі 3-х останніх років (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Фінансові показники АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 рр.

Показники	2021 рік		2022 рік		2023 рік (станом на 01.07.2023)		Абсолютне відхилення, млн. грн.	
	Млн. грн.	%	Млн. грн.	%	Млн. грн.	%	2022 рік від 2021	2023 рік від 2022
Грошові кошти та їх еквіваленти	28117,7	4,82	40566,8	5,50	85209,4	11,18	12449,1	44642,6
Кредити та заборгованості клієнтів	70193	12,04	71416,5	9,68	79859,7	10,48	1223,5	8443,2
Інвестиційна нерухомість	1989	0,34	2154,7	0,29	2154,7	0,28	165,7	0,0
Інші фінансові активи	13429,1	2,30	14097,3	1,91	13070,1	1,72	668,2	-1027,2
Кошти клієнтів	321705,4	55,20	464871,5	63,04	481702,5	63,22	143166,1	16831,0
Інші фінансові зобов'язання	10617,6	1,82	13222,4	1,79	10622,1	1,39	2604,8	-2600,3
Статутний капітал	206059,7	35,35	206059,7	27,94	206059,7	27,04	0,0	0,0
Резерви та інші фонди банку	9696	1,66	11448,5	1,55	12958,4	1,70	1752,5	1509,9
Всього доходів	50937,5	8,74	73233,3	9,93	48605,8	6,38	22295,8	-24627,5
Всього витрат	15870,4	2,72	38496,8	5,22	11920,7	1,56	22626,4	-26576,1
Прибуток (збиток) після оподаткування	35050,4	6,01	30252,4	4,10	29749,3	3,90	-4798,0	-503,1
Загальні активи	582851	100%	737417,2	100%	761943,5	100%	154566,2	24526,3

Джерело: розраховано автором на основні інформації компанії

Отже, за цими таблицями можна побачити, що найбільше за все на показники вплинула саме війна та введення в Україні військового стану. Але все одно АТ КБ «ПриватБанк» як велика компанія показує, що навіть такий сильний фактор не вплинув сильно на них і вони все ще продовжують проводити банківську справу, а також отримувати непогані доходи. Важливим також фактором стало те, що збільшилися кошти клієнтів у банку, тобто, порівняно з 2021 роком, в 2022-ому і 2023-ому роках банк залучив більше клієнтів до себе, які вклали свої кошти на різні тарифи банку, тим самим поповнюючи його фінансові можливості.

Станом на 7-мий місяць 2023 року АТ КБ «ПриватБанк» вже майже на 70% дійшла до показників 2022 року, що може судити про те, що хоч і

невеликий, але буде зріст показників в кінці 2023 року, що свідчить про те, що на діяльність банку не сильно вплинула як війна, так і їх судові справи щодо Ігоря Коломойського.

Розглядаючи систему управління персоналом в АТ КБ «ПриватБанк», можна помітити, що одним з найважливіших елементів є викладення основної стратегії управління персоналом. Вона розвиває ділові та корпоративні стратегії організації та задачі їх реалізації [48].

Поповнення кадрів управління персоналом в АТ КБ "Приватбанк" в основному здійснюється через найм, включаючи студентів за програмою "Онлайн-практика", де щомісячно працевлаштовується понад 400 кандидатів. Управлінські кадри, в свою чергу, переважно формуються за рахунок кар'єрного зростання працівників з нижчого рівня. Банк здійснює навчання та підвищення кваліфікації через власний "університет" і використовує автоматизовані програми навчання. Працівники з кращими результатами та високою ефективністю привласнюються до кадрового резерву і перспективно переходять на управлінські посади.

Оцінка якісного складу персоналу включає аналіз статеві-вікової та освітньої структури. Середній вік працівників становить 33,9 років, а 54% є кваліфікованими спеціалістами зі стажем роботи понад 3 роки. У статевій структурі переважають жінки, їх частка складає 64,3%.

АТ КБ "Приватбанк" активно використовує систему матеріальної та нематеріальної мотивації свого персоналу. Використовується відрядно-преміальна система оплати праці, що включає тарифні ставки та бонуси, прив'язані до результатів роботи. Така система призначена для зацікавлення персоналу у досягненні високих результатів, зокрема, виконанні конкретних кількісних і якісних показників. Премії поділяються на основні і додаткові,

враховуючи результати в основній діяльності та просування конкретних продуктів чи послуг банку.

Нематеріальна мотивація включає створення мотиваційного клімату, умов праці та нагороди за досягнення працівників. Застосовуються зауваження, догани, позбавлення пільг тощо для дотримання дисципліни та підтримки ефективної роботи.

Структура відділів компанії складається з таких відділів:

1. Відділ маркетингу;
2. Відділ стратегії та трансформації;
3. Відділ HR та корпоративного управління;
4. Юридичний відділ;
5. Відділ з управління регіональною мережею;
6. Відділ комунікацій;
7. Відділ макрорегіонального управління;
8. Відділ з забезпечення діяльності Наглядової Ради Банку;
9. Відділ внутрішнього аудиту.

Кадрова служба включає в себе відділи: відділ HR та корпоративного управління; відділ з управління регіональною мережею; відділ стратегії та трансформації; відділ комунікацій; відділ макрорегіонального управління; відділ внутрішнього аудиту.

Цікаво те, що відділ навчання та розвитку персоналу відсутній, що ще раз наголошує про те, що професійний розвиток персоналу, особливо керівників, потребує покращення та інновацій, наприклад – коучингу.

Далі розглянемо витрати на персонал у 2020-2022 рр. (табл.2.3).

Таблиця 2.2 – Витрати на персонал АТ КБ «ПриватБанк» за 3 роки

Показник	за 2020 рік		за 2021 рік		за 2022 рік		Темп зміни, %	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2021 рік до 2020	2022 рік до 2021
Витрати на основну та додаткову з/п	760142 5,2	99,81	811164 4,8	99,81	9089 819	99,96	106,71	112,06
Єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування	13583,6	0,18	14464,5	0,18	1591,84	0,02	106,49	11,01
Матеріальна допомога та інші виплати	418,21	0,01	558,1	0,01	1220,2	0,01	133,45	218,63
Витрати на підготовку кадрів	7,37	0,00	27,2	0,00	40,2	0,00	369,06	147,79
Витрати на спецодяг та інші засоби захисту працівників	36,33	0,00	64,4	0,00	25,7	0,00	177,26	39,91
Інші витрати на утримання персоналу	453,16	0,01	633,31	0,01	800,89	0,01	139,75	126,46
Всього	761592 3,87	100	812739 2,31	100	9093 498	100	106,72	111,89

Джерело: розраховано автором на основні інформації компанії

Як бачимо саме в витратах на персонал, збільшення витрат на утримання персоналу сталося дуже різке саме в 2022 році, тобто можна зробити висновок, що все таки війна вплинула на показники АТ КБ «ПриватБанк» і вони набагато більше почали витрачати персонал. Особливо це помітно в збільшенні витрат на основну та додаткову з/п (майже на 13% збільшення витрат між 2021 і 2022 роком), а також в інших витратах, що включають преміювання та навчання персоналу (збільшення витрат в майже 75% у 2022 році в порівнянні з 2020-им роком).

Також дуже важливо те, що АТ КБ «ПриватБанк» почав набагато менше витрачати на спецодяг та захист для персоналу, тобто це показник того, що оскільки пандемія трохи відступила з України і відмінили пандемічний стан, підприємства перестали багато витрачати на засоби особистого захисту, що зі сторони зменшення і перенаправлення витрат на більш проблематичні сфери та в резерви здається гарною зміною, але не треба забувати про те, що гарантій того, що пандемія знову повномасштабно не розвинеться знову в Україні ніяких нема. З початком повномасштабної війни в Україні дуже розвинулися грошові внески на допомогу ЗСУ та інших державних структур, які займаються захистом нашої країни. І хоча АТ КБ «ПриватБанк» дає

можливість своїм клієнтам напряму поповнити фонди, такі як наприклад «Повернись живим», «На дрони», «UNITED24» тощо, то за цим треба встановити чіткий контроль, щоб ніякі фонди не зловживали фактором війни задля свого персонального збагачення.

Як бачимо з табл. 2.3 поділу персоналу за їх групами, а саме чисельність, професійність, рівень кваліфікації та досвіду роботи, цей відділ АТ КБ «ПриватБанк» до 2022 року стрімко розвивався, але дуже помітний вплив війни й тут – показники за 2022 рік тільки трішки збільшились або зовсім не змінились. Тобто, це говорить про те, що хоча фінансові показники не показували сильного впливу фактору війни, але це більше позначається на впливі саме на показники HR та персоналу в цілому.

Таблиця 2.3 – Показники персоналу відділу АТ КБ «ПриватБанк» у м.

Чернівці

№	Показник	2019		2020		2021		2022		Зміна (2019-2022)	
		чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%
1.	Середньооблікова чисельність працівників	92	100	107	100	113	100	115	100	23	125
2.	За професійними групами:										
2.1	Управлінський персонал	15	16,30	17	15,89	18	15,93	18	15,65	3	120,0
	Керівники	9	9,78	10	9,35	10	8,85	10	8,70	1	111,1
	Спеціалісти	6	6,52	7	6,54	8	7,08	8	6,96	2	133,3
2.2	Робочий персонал	30	32,61	35	32,71	38	33,63	39	33,91	9	130,0
2.3	Допоміжний персонал:	7	7,61	9	8,41	11	9,73	12	10,43	5	171,4
	Охорона та прибирання	5	5,43	6	5,61	6	5,31	7	6,09	2	140,0
	Технічний персонал	2	2,17	3	2,80	5	4,42	5	4,35	3	250,0
3.	Інший персонал	40	43,48	46	42,99	46	40,71	46	40,00	6	115,0
4.	Рівень кваліфікації:										
	Висококваліфіковані	54	58,70	58	54,21	65	57,52	65	56,52	11	120,4
	Кваліфіковані	25	27,17	29	27,10	29	25,66	32	27,83	7	128,0
	Малокваліфіковані	13	14,13	20	18,69	19	16,81	18	15,65	5	138,5
5.	Досвід роботи:										
	До 1 року	19	21,84	27	25,23	28	24,78	26	22,61	7	136,8
	Від 1 до 3 років	43	49,43	49	45,79	51	45,13	52	45,22	9	120,9
	Від 3 до 5 років	19	21,84	23	21,50	25	22,12	27	23,48	8	142,1
	Більше 5 років	6	6,90	8	7,48	9	7,96	10	8,70	4	166,7

Джерело: розраховано автором на основні інформації компанії

Також на досліджені показники могли вплинути такі фактори:

1. Економічна ситуації в країні;
2. Стан банківської справи у світі;
3. Зміна клієнтів та їх плинність в банківській справі;
4. Погана ситуація малих та середніх бізнесів в Україні.

Таблиця 2.4 – Показники продуктивності персоналу, середньої з/п та витрат на навчання АТ КБ «ПриватБанк» за 2020-2023 рр.

Показники	за 2020 рік	за 2021 рік	за 2022 рік
Дохід (виручка), тис. грн.	53463,1	50937,5	73233,3
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	22041	20478	18673
Чистий прибуток, тис. грн.	25300,4	35050,4	30252,4
Річна продуктивність праці одного працівника, тис. грн.	2425,62	2487,43	3921,88
Середня заробітна плата працівника, грн.	28739,7	33009,7	40565,7
Витрати на навчання персоналу, тис. грн.	398,64	557,3	705,1

Джерело: розраховано автором на основні інформації компанії

Отже, ми бачимо чітку тенденцію того, що середньооблікова чисельність персоналу АТ КБ «ПриватБанк» падає, але при цьому доходи більші разом з продуктивністю. Також середня заробітна плата працівника піднялась значно, а витрати на навчання збільшилися. Цьому причини можуть бути:

- Скорочення відділів або їх реструктуризація для більшої ефективності;
- Повномасштабна війна в країні;
- Нестабільна економічна ситуації в країні, інфляція;
- Релокація деяких підрозділів;
- Міграція спеціалістів та професіоналів як внутрішньо в країні, так й закордон.

І хоча ми бачили, що у відділі в м. Чернівці більше стало персоналу, все одно АТ КБ «ПриватБанк» старається зменшити кількість свого наявного персоналу. Можливо вони навіть знайшли нову стратегію чи підхід до

формування персоналу в своїй компанії, але точної причини ми знайти не зможемо.

З проаналізованої інформації можливо виділити такі позитивні та негативні моменти в АТ КБ «ПриватБанк»:

1. Позитивні:

- Навіть після пандемії і війни компанія все ще тримається та надає зусилля підтримки компанії, її розвитку та посилення позицій на ринку.
- Доходи компанії збільшуються, і хоч витрати теж високими були в 2022 році, в 2023 році зберігається тенденція збільшення прибутку підприємства.
- На навчання персоналу витрачається більше ресурсів, особливо фінансових, що може говорити про покращення системи розвитку персоналу на підприємстві.
- Компанія дуже гарно справляється з ризиками, а також виділила багато ресурсів особливо для допомоги Україні в стані війни.
- У компанії присутні гарні соціальні пакети, а також дуже чітка система преміювання.

2. Негативні:

- Персонал компанії має тенденцію значних негативних змін, що призводить до скорочень а також закриття відділів.
- Середня зарплата працівників за останні 3 роки (не враховуючи 2023 рік) знизилась, що призводить до невдоволення працівниками.
- Компанія майже не проводить додаткових заходів (окрім декількох) щодо допомоги персоналу.
- Нема чіткого плану дій щодо структуризації компанії після війни.

Тобто, беручи за аналіз цю інформацію можна зробити висновки, що компанія АТ КБ «ПриватБанк» являється дуже великим підприємством з дуже розгалуженою, але чітко побудованою структурою, має величезні кошти в своєму обороті, приємні для банку показники росту навіть в критичній ситуації та потребує подальшого економічного дослідження.

2.2 Аналіз системи розвитку управлінського персоналу

На сьогоднішній день, стратегії підвищення продуктивності банківського персоналу, а особливо - керівників акцентуються на аспекті людського фактору, а не до залучення робочої сили. Це вказує на те, що підходи до управління людськими ресурсами в банківській галузі зазнали значних змін, враховуючи їхню важливість для забезпечення якості банківських продуктів, досягнення прибутковості та збереження конкурентоспроможності.

Дуже важливими факторами для АТ КБ «Приватбанку» в розрізі розвитку управлінського персоналу є: формування програм навчання та розвитку керівників; стратегічне планування розвитку управлінців; формування та покращення системи оцінювання та відстеження успішності навчання керівників; використання сучасних технологій розвитку персоналу; планування кар'єри керівників; навчання ризик-менеджменту і управління ними.

Не можна також забувати про те, що така велика компанія як АТ КБ «Приватбанк» постійно проводить тестування і перевірку своїх керівників, особливо коли це стосується ефективності праці та задоволення персоналом своїми управлінцями. Саме тому для цього банк часто виділяє частину своїх ресурсів для формування кращої робочої та позаробочої комунікації між керівниками та його підлеглими.

Також дуже важливим став розвиток персоналу в умовах воєнного стану. За даними АТ КБ «ПриватБанку» повернулися зі служби в ЗСУ понад 50 працівників компанії, з яких приблизно 15% - керівники або заступники.

Таблиця 2.5 – Методи розвитку персоналу банку та їх використання на
АТ КБ «ПриватБанк»

Група методів	Види методів використання	Рівень використання	% використання
Додаткове професійне навчання	Тренінги та семінари	Середній	8
	Індивідуальні плани розвитку	Високий	11
	Онлайн-курси	Високий	15
	Участь у конференціях	Середній	7
	Проектні роботи	Низький	4
	Наставництво та менторство	Дуже низький	1
	Коучинг	-	0
Підвищення кваліфікації	Профільне підвищення кваліфікації	Високий	18
	Освоєння матеріалу, пов'язаних з профілем	Високий	13
	Опрацювання передового досвіду	Високий	10
Перепідготовка	Атестація	Середній	6
	Тестування	Середній	7

Джерело: розроблено автором на основні інформації компанії

Отже, можна зробити висновок, що в АТ КБ «ПриватБанк» використовуються різні методи розвитку управлінського персоналу, але такі провідні методи, як наставництво, менторство та, особливо коучинг не використовують для розвитку своїх керівників. Це ставить питання інноваційності підходів до навчання персоналу й «старіння» навичок та вмінь керівників.

Можна також виділити такі основні аспекти (напрямки) управління розвитком керівників в АТ КБ «ПриватБанк»:

- Оцінювання потреб керівників. Для цього банк ідентифікує основні навички та компетентності керівників, щоб потім досліджувати яких в управлінці немає або які потрібно розвинути.
- Розроблення програм. Для чіткого розуміння подальшого розвитку керівника АТ КБ «ПриватБанк» використовує різні програми, які включають

семінари, онлайн-курси, індивідуальні плани розвитку та профільне навчання.

- АТ КБ «ПриватБанк» для свого навчання застосовує як внутрішні, так і зовнішні ресурси.

- Моніторинг та оцінювання. Оскільки для банку дуже важливо те, щоб їх керівники показували після навчання покращення показників ефективності та комунікації з підлеглими, АТ КБ «ПриватБанк» проводить постійне тестування та анкетування своїх працівників та керівників задля розуміння потреби в навчанні, а також порівняти їх з очікуваними результатами.

- Розвиток лідерської культури. В АТ КБ «ПриватБанк» це формування статутів та стандартів, яким кожен працівник і кожен керівник повинен дотримуватись.

- Співпраця між структурними підрозділами. Комунікації є дуже важливим аспектом для АТ КБ «ПриватБанк», оскільки ця велика компанія має багато підрозділів і гілок влади як горизонтальних, так і вертикальних.

Важливою складовою соціальних ініціатив в 2022 році стала допомога від Банку працівникам. Також діє благодійна програма для працівників “Рука допомоги”, спрямована на допомогу працівникам у лікуванні чи в екстрених ситуаціях. Працівники мають змогу збирати кошти для своїх колег, або за потреби й для себе, через разові або регулярні внески, а Банк додатково надає кошти, рівні сумі внесків працівників. Особливі програми та підтримка працівників та суспільства організовані Банком із початком війни в Україні. Ці програми включають як матеріальну допомогу, так і психологічну підтримку працівників, а також різноманітні благодійні програми, як, наприклад, програма “Рука підтримки постраждалих внаслідок воєнних дій”. Згідно з умовами програми, Банк надає фінансову допомогу працівникам, що постраждали внаслідок воєнних дій (внутрішньо-переміщені особи, поранені, працівники, чиє житло було пошкоджене або зруйноване).

У банку реалізуються наступні ініціативи для удосконалення системи управління персоналом:

- Підвищення фіксованого та змінного доходу працівників.
- Зменшення відсоткової різниці між фіксованим та змінним доходом.
- Впровадження адаптаційної надбавки.
- Проведення особистих бесід керівників з підлеглими.
- Індивідуальний підхід до формування соціального пакету.
- Горизонтальна ротація працівників.
- Делегування повноважень.
- Впровадження технологій командоутворення.

Можна також сформулювати такі 5 основних компетентностей управлінського персоналу, які банк шукатиме для розвитку своїх керівників:

1. Стратегічне та аналітичне мислення;
2. Лідерство;
3. Генерація ідей;
4. Гнучкість;
5. Комунікативність.

Процес розвитку персоналу в банку розглядається як комплекс заходів, спрямованих на навчання, адаптацію, і підвищення кваліфікації працівників, що передбачає процес набуття необхідних навичок і розкриття потенціалу персоналу. Обидва підходи мають своє право на існування, проте, на нашу думку, розвиток персоналу повинен розглядатися як постійний процес, що забезпечується послідовною реалізацією запланованих заходів у цій сфері. Управління навчанням та розвитком персоналу в "ПриватБанку" координується ПриватУніверситетом та Навчальними Центрами, які функціонують в різних бізнес-підрозділах банку, наприклад, тих, що обслуговують юридичних осіб. Кожен Центр відповідає за навчання персоналу у своєму бізнесі, і на місцях працюють тренери, які є працівниками банку та викладають для молодших колег. ПриватУніверситет координує роботу Навчальних Центрів та займається навчанням менеджерів

середньої і вищої ланки. Фінансування навчальних програм (тренінгів-семінарів) здійснюється кожним напрямом бізнесу, який оплачує ПриватУніверситету за проведені тренінги. Існують основні програми, які обов'язково проходять всі працівники, а також додаткові тренінги, які можна замовити за власним бажанням. Специфічною вимогою до персоналу в "ПриватБанку" є те, що керівник департаменту повинен бути тренером, проводячи принаймні два одноденні тренінги щокварталу. Аналіз ефективності тренінгу визначається знаннями учасників, зворотним зв'язком після тренінгу та внутрішніми електронними формами оцінювання. Успішна адаптація персоналу сприятиме економії витрат на пошук нових працівників, зменшенню текучості кадрів, розвитку персоналу, підвищенню задоволеності працівників та формуванню позитивного ставлення до праці, колективу і підприємства в цілому [49].

Але, на жаль, методи коучингу не використовуються в компанії, особливо коли мова йде про розвиток саме управлінського персоналу. І тому далі ми розглянемо доцільність та потребу його використання, як воно може допомогти компанії і яких цілей АТ КБ «ПриватБанк» зможе досягти.

2.3 Оцінювання потреби підприємства у застосуванні коучингу управлінського персоналу

Для того, щоб виділити, чи потрібен КУП в ПриватБанку, спочатку нам треба дослідити його основні показники, а саме – витрати на навчання та підвищення кваліфікації.

По табл.2.8 бачимо, що витрати на навчання збільшуються, хоча й кількість працівників знижується. Також зменшилась чисельність працівників, що проходять навчання, але ПриватБанк при цьому поповнив свій кадровий резерв дуже сильно, використовуючи різні методи, такі як

наприклад збільшення кількості вакансій, формування нових позицій, залучення студентів на практику/стажування в компанії, співпраця з джерелами пошуку персоналу.

На таку зміну показників скоріше за все вплинули реструктуризація за державним наглядом; пандемія COVID-19; нестабільна економічна ситуації в країні; скандали, які тягнулися за компанією ще з 2014 року; війна та потреба в релокації персоналу та відділів у безпечні місця.

Таблиця 2.6 – Показники навчання персоналу АТ КБ «ПриватБанк».

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення, +/-			Відносне відхилення, %		
				2021 від 2020	2022 від 2021	2022 від 2021	2021 від 2020	2022 від 2021	2022 від 2021
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	22041	20478	18673	-1563	-1805	-3368	-7,09	-8,81	-15,28
Чисельність працівників, які пройшли навчання, осіб	5510	5129	4698	-381	-431	-812	-6,91	-8,40	-14,74
Чисельність працівників, які успішно склали тестування за підсумками навчання, осіб	5421	5032	4497	-389	-535	-924	-7,18	-10,63	-17,04
Кількість підрозділів компанії, од.	14	14	14	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Кількість підрозділів компанії, охоплених навчанням, од.	12	12	13	0	1	1	0,00	8,33	8,33
Чисельність керівників, осіб	339	327	317	-12	-10	-22	-3,54	-3,06	-6,49
Чисельність працівників кадрового резерву, осіб	254	469	572	215	103	318	84,65	21,96	125,20
Дохід від навчання, тис. грн.	505,3	774	811,9	268,7	37,9	306,6	53,18	4,90	60,68
Витрати на навчання - усього, тис. грн.	398,64	557,304	705,1	158,66	147,80	306,46	39,80	26,52	76,88
- Витрати на зовнішнє навчання, тис. грн.	267,09	373,39	472,42	106,30	99,02	205,33	39,80	26,52	76,88
- Витрати на внутрішнє навчання, тис. грн.	131,55	183,91	232,68	52,36	48,77	101,13	39,80	26,52	76,88

Джерело: розраховано автором на основні інформації компанії

Можемо також з цих показників побачити, що доходи від навчання більші, за витрати, що говорить про те, що проводити навчання персоналу в компанії ефективно впливає на фінансові показники ПриватБанку.

Таблиця 2.7 – Дослідження показників ефективності навчання та розвитку персоналу АТ КБ «ПриватБанк».

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення, +/-			Відносне відхилення, %		
				2021 від 2020	2022 від 2021	2022 від 2021	2021 від 2020	2022 від 2021	2022 від 2021
Індекс задоволеності учасників навчання з анкет зворотного зв'язку (5-балова шкала), балів	4,7	4,8	4,7	0,10	-0,10	0,00	2,13	-2,08	0,00
Частка підрозділів компанії, охоплених навчанням, %	85,71	85,71	92,86	0,00	7,14	7,14	0,00	8,33	8,33
Зміна (зниження або зростання) витрат за зовнішнє навчання, %	x	39,80	26,52	x	-13,28	x	x	-33,37	x
Частка працівників, які успішно склали тестування за підсумками навчання, %	98,38	98,11	95,72	-0,28	-2,39	-2,66	-0,28	-2,43	-2,71
Повернення інвестицій (ROI)	26,76	38,88	15,15	12,13	-23,74	-11,61	45,32	-61,05	-43,39

Джерело: розраховано автором на основі інформації компанії

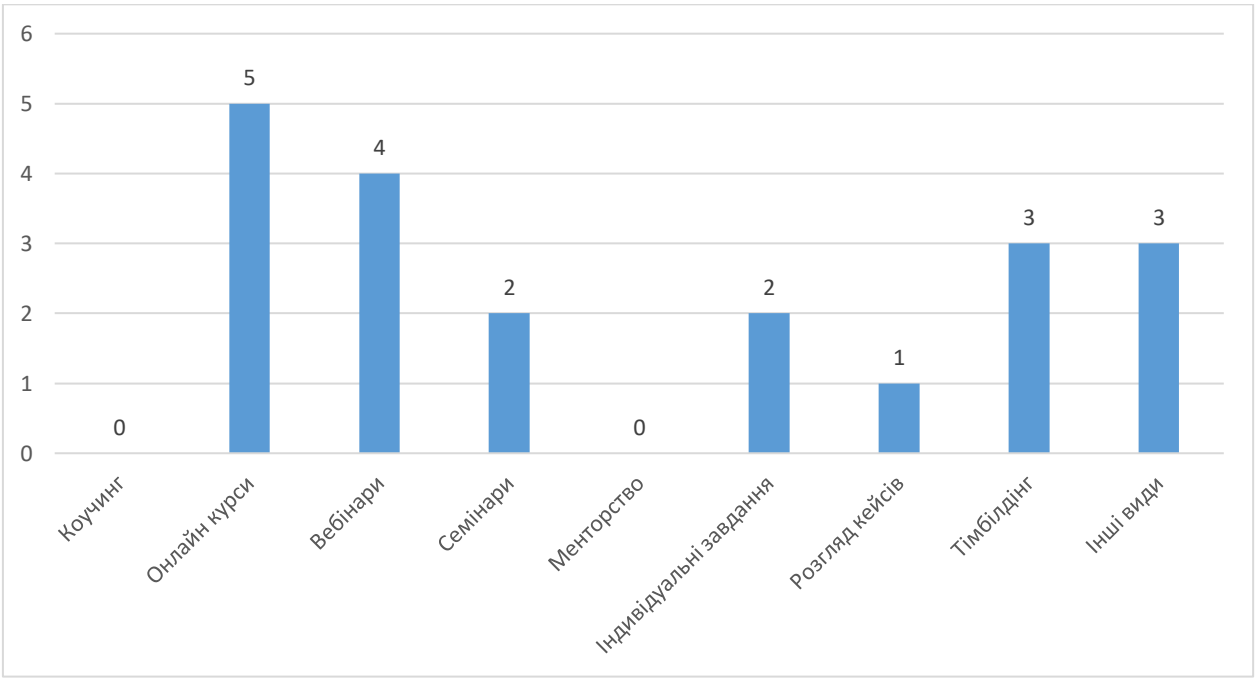
Тут можемо побачити, що показники ефективності навчання достатньо непогані, але видно цікаво тенденцію: в 2021 році повернення інвестицій було майже 40%, а в 2022 році вже всього 15%. Я вважаю, що це саме війна вплинула на таку зміну повернення інвестицій від навчання, тому що всі курси, як внутрішні так і зовнішні, зараз дорожчають (особливо в банківській сфері) а також на ринку послуг з професійного розвитку персоналу їх стає трошки менше, ніж було до війни. Не можна забувати про те, що якраз дистанційне навчання та професійний розвиток «із дому» набули саме популярності при пандемії Ковіду-19, що ще раз наголошує на те, як сильно впливають на компанію зовнішні неконтрольовані фактори.

Щодо управлінського персоналу ми бачимо недостачу витрат на навчання та розвиток саме керівників, а також фокусування на підвищення наявних працівників до керівників, що хоча й має позитивні ефекти в розрізі фінансових показників, але може мати дуже сильні проблеми в розрізі задоволення працівників своїми керівниками, а також можливі проблеми з комунікацією.

Отже, можна зробити такі висновки з досліджень: війна і пандемія вплинули дуже сильно на розвиток онлайн навчання, і перехід керівниками від офлайн-сесій до використання інструментів, які знаходяться в інтернеті

(наприклад, онлайн-курси, онлайн-семінари). Також вони вплинули на питання розвитку навичок комунікації управлінцями, де тепер навіть управляти командами треба вміти віддалено. Не можна також забути про те, що дуже важливим фактором стало, особливо з війною, управління ризиками і психологічне благополуччя керівників, а також корпоративну відповідальність. Останній – це готовність допомагати в захисті країни фінансово, а можливо навіть і фізично через волонтерство. Якраз таки використання коучингу для керівників може призвести до набуття цих нових навичок, покращення розуміння цифровізації, розширення їх поля експертизи, а також підготує їх психологічно до будь-яких ризиків, які були з пандемією та які є зараз з війною, якщо розробити правильну програму. Особливо, КУП допоможе саме в нестабільних та непередбачуваних ситуаціях, бо ти, як керівник, будеш побудований для того, щоб ефективно та оперативно не тільки будувати рішення проблем, а й зразу їх вирішувати, використовуючі набуті при коучингу навички. А може навіть і сам станеш коучем та зможеш показувати іншим керівникам приклад, як коучинг допомагає пройти через важкі часи.

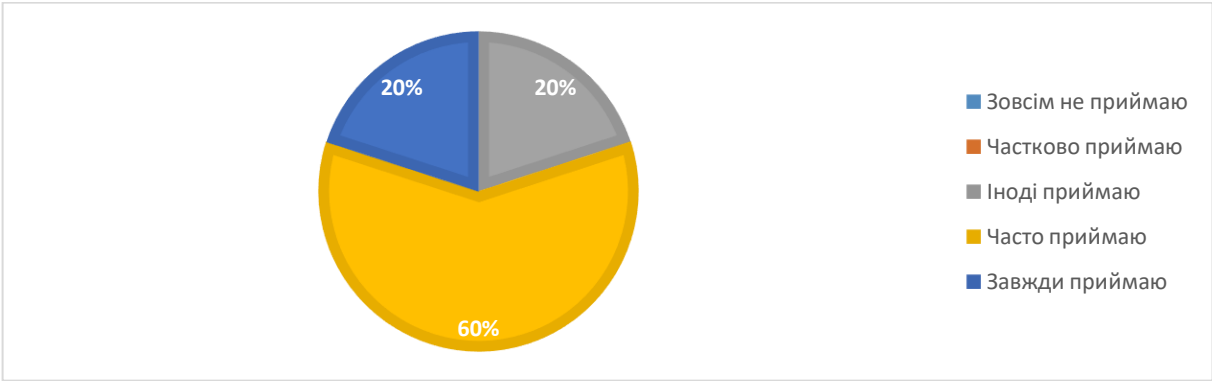
Для того, щоб дослідити доцільність введення коучингу для управлінського персоналу в АТ КБ «ПриватБанк» треба спочатку дізнатися задоволення навчанням і його процесом самими керівниками. Для цього було сформована анкета з комбінованими питаннями (відкритого та закритого характеру), яку наведено у Додатку А. Було опитано 7 керівників, які або працювали в банку в останні роки, або досі працюють на керівних позиціях. Далі розглянемо результати цього опитування.



Джерело: розроблено автором на основні результатів проведеного опитування

Рис.2.3 – Використання технологій у Приват Банку

Як ми бачимо з цього питання, коучинг в компанії не використовується в розвитку керівників, хоча при цьому акцентується велика увага саме на семінарах та вебінарах. Також не всім керівникам випадає можливість пройти навчання з тімбілдіngu, що для виконання керівних задач і делегування повноважень являється дуже важливим фактором, особливо в сучасному світі.

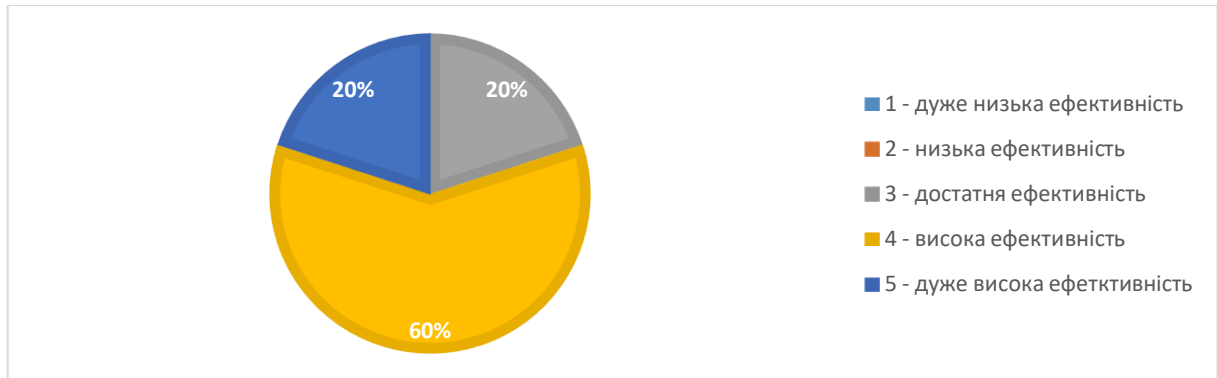


Джерело: розроблено автором на основні результатів проведеного опитування

Рис.2.4 – Частота участі персоналу у навчанні, пов'язаному з управлінською роботою у Приват Банку

За відповідями на це питання ми бачимо, що керівники часто приймають участь у навчанні управлінських навичок. Це показує те, що у

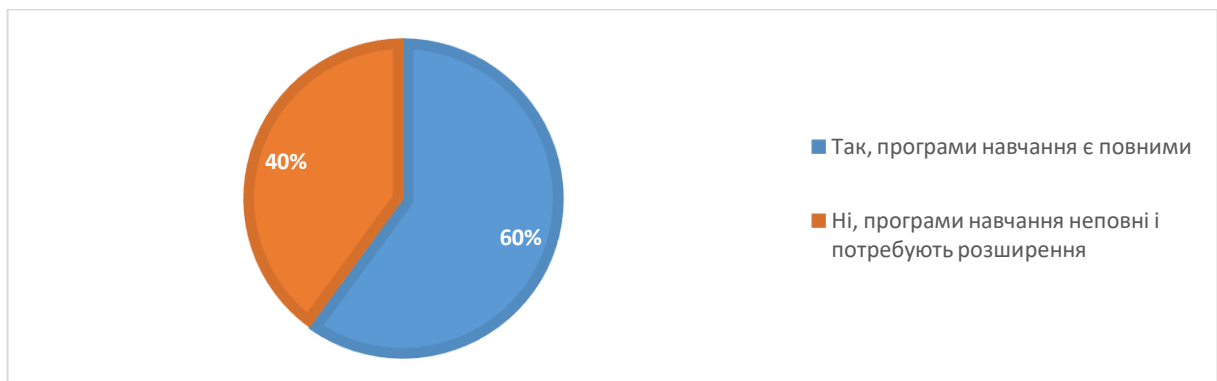
керівників є мотивація навчатися та розвиватися професійно, набувати нових здібностей та навичок, покращувати які вони вже мають.



Джерело: розроблено автором на основні результатів проведеного опитування

Рис.2.5 – Оцінювання ефективності навчання персоналом Приват Банку

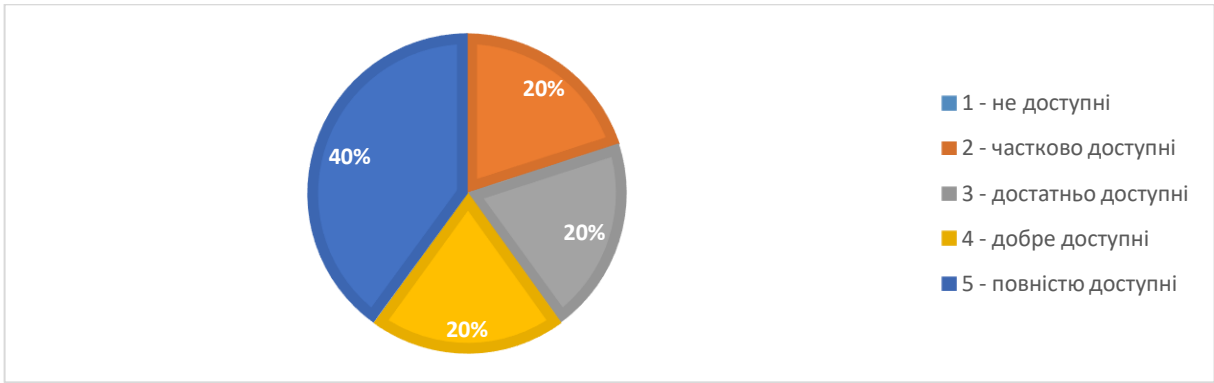
А з цього питання ми виділяємо, що в АТ КБ «ПриватБанк» керівники вважають своє навчання та розвиток ефективними. Це пов'язано з тим, що АТ КБ «ПриватБанк» все таки хоч і дає можливості атендувати в більшості тільки онлайн-курси і вебінари, але обирають для своїх управлінців найкращі з доступних, що говорить про те, що АТ КБ «ПриватБанку» важлива якість навчання.



Джерело: розроблено автором на основні результатів проведеного опитування

Рис.2.6 – Оцінювання повноти навчальних програм персоналом Приват Банку

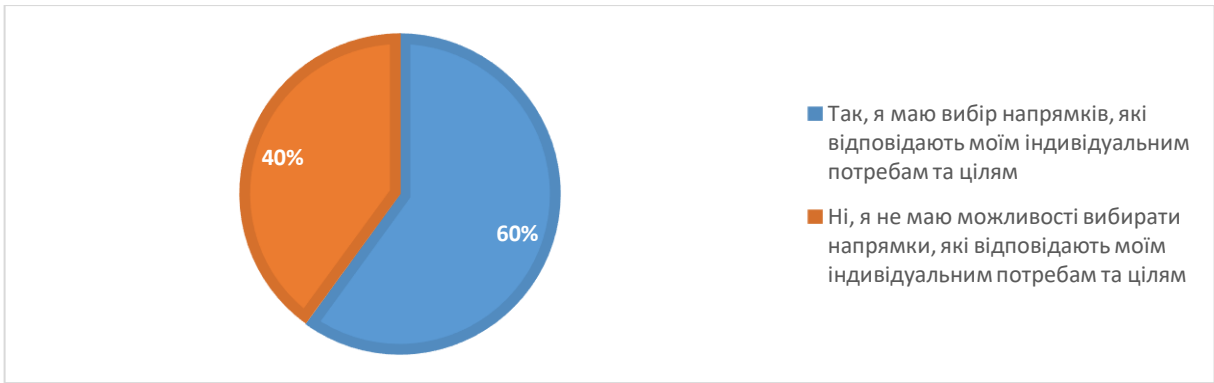
Саме з цього питання виділяємо, що все таки питання повноти навчальних програм керівників АТ КБ «ПриватБанк» все ще відкрите, і компанії потрібно попрацювати над зміною своїх програм до більш повних і відкритих, або розробити чи застосувати програми та практики інших підприємств, особливо в банківській сфері.



Джерело: розроблено автором на основні результатів проведеного опитування

Рис.2.7 – Оцінювання доступності навчальних ресурсів та матеріалів персоналом Приват Банку

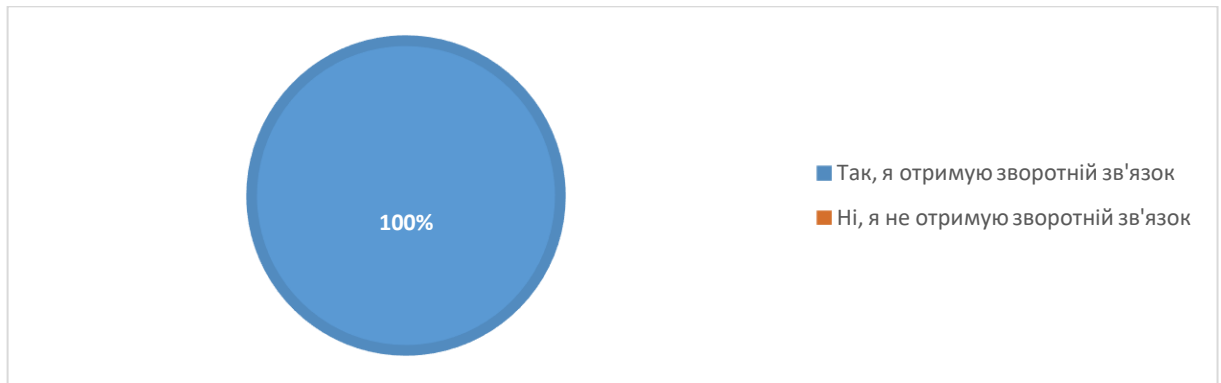
Бачимо з цього питання наявну проблему в доступності навчальних ресурсів для деяких з керівників. Скоріше за все це пов'язано з тим, що компанія не оновлює свої навчальні матеріали або дає доступ не до усіх джерел отримання інформації, які є на підприємстві.



Джерело: розроблено автором на основні результатів проведеного опитування

Рис.2.8 – Оцінювання можливостей вибору напрямів навчання та курсів відповідно до індивідуальних потреб персоналом Приват Банку

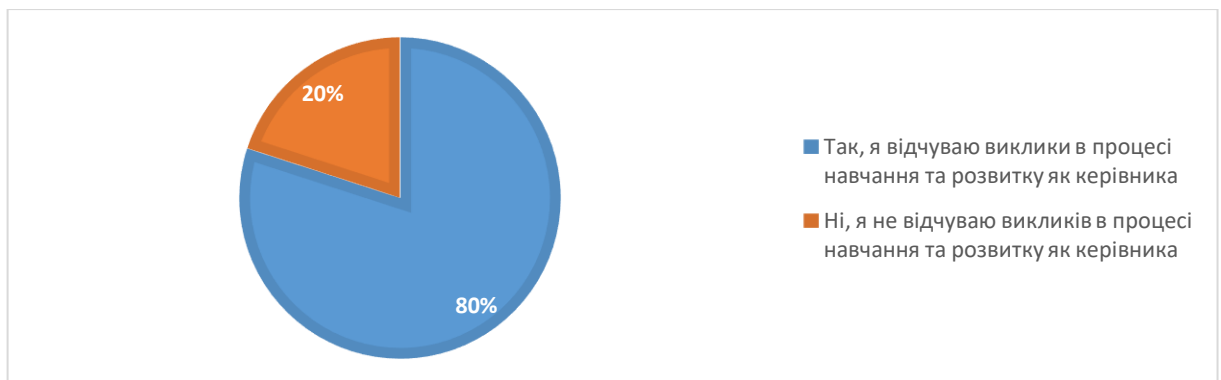
За результатами цього питання можливо виділити те, що далеко не всі керівники мають можливості обирати саме які напрямки будуть корисними, ефективними та бажаними. Отже, в компанії прослідковується проблема вибору керівників, що може призвести не тільки до їх незадоволення навчанням, а й зниженням мотивації і довіри до компанії в цілому.



Джерело: розроблено автором на основні результатів проведеного опитування

Рис.2.9 – Надання зворотного зв'язку за результатами навчання персоналу Приват Банку

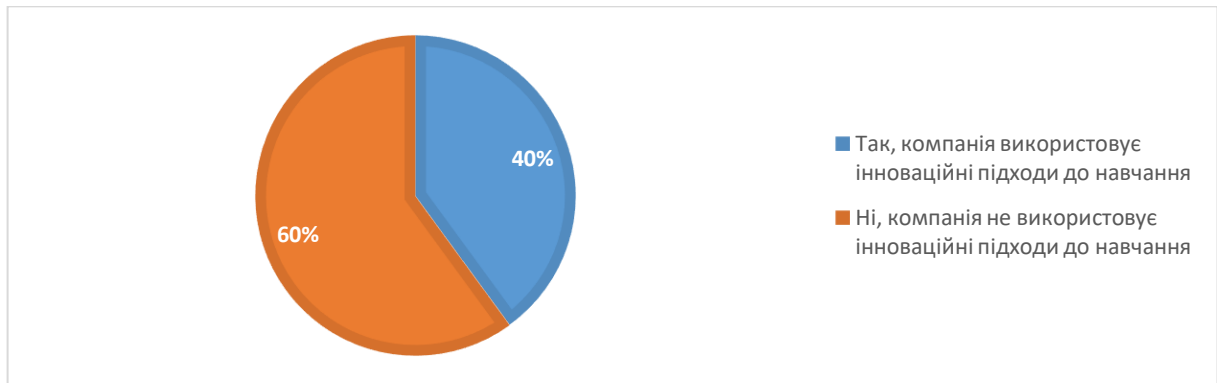
Це питання нам показує, що усі керівники отримують зв'язок по результатам свого навчання, тобто комунікація між керівниками і тими, хто відповідає за їх навчання дуже гарно складена в АТ КБ «ПриватБанк», що покращує розвиток керівників і взаємодію між управлінцями та компанією.



Джерело: розроблено автором на основні результатів проведеного опитування

Рис.2.10 – Виклики в процесі навчання персоналу Приват Банку

Більшість з опитаних керівників АТ КБ «ПриватБанку» все ж не відчувають викликів. І хоча з одної сторони це добре, бо показує рівень професійності керівників, але це також і погано, бо вони можуть зустрітися з такими ситуаціями, які повністю виб'ють їх з середовища комфорту, що створить їм великі проблеми в рішенні завдань.



Джерело: розроблено автором на основні результатів проведеного опитування

Рис.2.11 – Інноваційність підходів до навчання персоналу в Приват Банку

З цього питання ми бачимо, що керівники бачать те, що компанія не хоче розвиватися інноваційно в сфері навчання та розвитку персоналу. Це говорить про те, що АТ КБ «ПриватБанк» не приділяє достатньої уваги сучасним методам розвитку управлінців. Тому вони скоріше за все і не використовують коучинг саме по цій причині. Рекомендується прослідкувати за сучасними трендами в навчанні та розвитку керівників та використовувати сучасні інструменти.

Тобто, за цими результатами ми можемо побачити, що у деяких керівників, які прийняли участь у цьому опитуванні, є незадоволення процесом навчання і розвитку управлінського персоналу у АТ КБ «ПриватБанк», що дає нам зрозуміти, що система розвитку персоналу на підприємстві все ж таки потребує розвитку. І можливо, якраз таки, вихід з цього положення – імплементація коучингу, особливо для керівників та топ-менеджменту компанії.

Далі розглянемо що нам скажуть експерти, чи буде введення КУП в АТ КБ «ПриватБанк» ефективним і доцільним. Вибірка експертів: експерт 1 – досвід в банківській сфері 17 років, все ще працює в банківській сфері; експерт 2 – досвід керівництва 7 роки, в банківській сфері 4 роки; експерт 3 – досвід в банківській сфері 12 років, досвід в АТ КБ «ПриватБанк» 3 роки, зараз змінив сферу; експерт 4 – досвід в банківській сфері 23 роки, на керівній посаді 7 років, працював в різних банках України. Також для цього розробимо шкалу для оцінювання їх результатів. Оцінювання базувались від

такого шаблону: від 1 до 5, де 1 – зовсім не згоден, 2 – частково не згоден, 3 – згоден, 4 – більше згоден, 5 – завжди згоден.

Таблиця 2.10 – Експертне опитування щодо доцільності коучингу управлінського персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»

Питання	Оцінювання				Середнє
	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	
Чи вважаєте ви, що у компанії існує потреба в подальшому розвитку управлінського персоналу?	4	5	3	4	4
Чи вважаєте ви, що коучинг може бути ефективним інструментом для розвитку управлінського персоналу в компанії?	5	5	5	4	4,75
Чи маєте ви досвід або знання про застосування коучингу для розвитку управлінського персоналу в інших компаніях?	3	5	4	2	3,5
Чи вважаєте ви, що управлінський персонал готовий приймати участь у програмах коучингу?	5	4	4	4	4,25
Наявність у керівників лідерських навичок	4	3	4	3	3,5
Управлінці незадоволені процесом їх навчання та розвитку	2	4	3	3	3
Коучинг управлінського персоналу буде доцільний	4	5	4	5	4,5

Джерело: розроблено автором на основні експертного опитування

Проаналізувавши оцінювання експертів, видно чітку тенденцію – коучинг управлінського персоналу для компанії АТ КБ «ПриватБанк» дуже потрібний і доцільний. Експерти вважають, що наявність лідерських навичок у керівників в АТ КБ «Приватбанк» потребує покращення. Це показує нам те, що лідери мають недостатньо розвинуті лідерські навички, або їх підходи занадто застарілі для сучасного ведення банківського бізнесу. Також експерти погоджуються зі мною в тому, що коучинг для управлінців в АТ КБ «Приватбанк» доцільний, а також майже всі експерти повністю згодні з тим, що коучинг – це ефективний інструмент для розвитку керівників в компанії. Єдине, що може створити проблеми – це дослідження ефективності коучингу для керівників в компанії.

Доцільність використання коучингу управлінського персоналу в ПриватБанку у сучасних реаліях може бути обґрунтована кількома факторами:

- Розвиток лідерів: АТ КБ «ПриватБанк» є однією з найбільших фінансових установ в Україні і має складну структуру та конкурентне середовище. Коучинг допомагає розвивати лідерські якості у керівниках, що важливо для успішного управління такою великою організацією.
- Зміна управлінського підходу: коучинг може сприяти зміні управлінського підходу в більш відкритий та сприятливий розвитку працівників. Це може бути важливим у контексті зміни корпоративної культури або стратегічних пріоритетів.
- Розвиток ключових компетентностей: коучинг може спрямовуватися на розвиток конкретних компетентностей, які є важливими для управління в банківській галузі, таких як фінансова експертність, ризик-менеджмент, клієнтський сервіс тощо.
- Збереження та розвиток талантів: ПриватБанк може використовувати коучинг для збереження та розвитку своїх талантів. Коучинг може бути інструментом мотивації та залучення найкращих працівників.
- Розвиток корпоративної культури: коучинг може сприяти розвитку корпоративної культури, яка підтримує цінності та цілі ПриватБанку, а також сприяє розумінню цих цінностей серед керівників та працівників.
- Результати та ефективність: важливо вимірювати ефективність коучингових програм для переконання, що вони приносять очікувані результати. ПриватБанк може оцінювати зміни у навичках керівників та їх вплив на бізнес-показники.
- Конкурентна перевага: використання коучингу може допомогти ПриватБанку зберегти свою конкурентну перевагу на ринку шляхом розвитку та підтримки висококваліфікованих керівників.

Виявлені проблеми узагальнено в табл.2.11.

Таблиця 2.11 – Проблеми розвитку керівників та впровадження коучингу в
АТ КБ «Приватбанк»

Проблема	Причини та опис проблеми
Війна та воєнний стан	З війною підприємство постраждало з усіх боків, втратило деякі позиції на ринку а також зіткнулося з проблемами такі, як релокація відділів, безпека співробітників та підприємства в цілому. Це дуже сильно вплинуло на те, що розвиток саме керівників став викликом для компанії, який вона чомусь трохи ігнорує. Також не можна забути про те, що важливими питаннями з війною для компанії стали управління ризиками, корпоративна відповідальність а також перехід від офлайн-режимів навчання до онлайн.
Незадоволеність навчанням керівниками	Як ми бачимо з опитувань, керівники не повністю задоволені своїми можливостями професійного розвитку, а також вважають, що інструментів для навчання замало, і вони недостатньо наповнені. Це призводить до того, що керівники можуть навіть бути невмотивованими до професійного розвитку в цілому, що призведе не тільки до проблем управління діяльністю компанії, а й до вигорання керівників.
Потреба в коучингу	За наведеною інформацією бачимо тенденцію того, що КУП буде не тільки доцільним, а й важливим інструментом розвитку саме керівників. Також введення коучингу може розвинути навчання на підприємстві в цілому, а також сформувати між керівників навіть коучів, що дасть можливість компанії спробувати внутрішній коучинг.
Часткова відсутність управлінських навичок керівників	За думкою експертів далеко не всі керівники мають усі потрібні лідерські навички для ефективного управління працівниками та компанією, що призводить до зниження ефективності діяльності та управління керівників, а це може навіть нести великі збитки для компанії (втрачений прибуток).
Невизначене майбутнє компанії	Беручи до уваги внутрішню та зовнішню ситуацію в компанії, а також судові процеси, які циркулюють в медіа-середовищі майбутнє компанії дуже складно визначити, особливо маючи на увазі те, що конкурентів в банківській сфері в Україні достатньо.
Розвиток керівників недостатньо інноваційний	В компанії використовуються далеко не всі методи розвитку керівників, що призводить якраз таки до не просто незадоволення управлінцями їх навчанням, а й до «старіння» можливостей керівників в компанії. Також помічається відсутність відділу навчання та розвитку персоналу.
Інструментарій навчання та розвитку персоналу вузький	Оскільки підприємство не використовує більшість з наявних інструментів для навчання керівників, а тільки декілька з них (семінари, вебінари), то управлінці просто не можуть повністю опрацювати всю інформацію про сфери, в яких вони управляють а також їх навички не розвиваються, а іноді навіть гірше – погіршуються або пропадають взагалі.

Джерело: розроблено автором за даними компанії та даними в роботі.

Згідно проведеного дослідження, на нашу думку, враховуючи усі фактори, які можуть впливати на компанію, а також сучасної ситуації та позиції компанії, ПриватБанку потрібно ввести програму коучингу для своїх керівників, і можливо навіть протестувати таку систему, щоб потім ввести цю програму для усього персоналу і сформувати зв'язки з коучами або отримати своїх внутрішніх коучів та в подальшому використовувати саме їх для зменшення витрат та збільшення ефективності за бажанням компанії.

РОЗДІЛ III

ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ КОУЧИНГУ ДЛЯ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1. Напрями вдосконалення використання коучингу управлінського персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»

Управління персоналом повинно міцно фокусуватися на досягненні високого рівня кваліфікації та професійної компетенції у працівників, враховуючи при цьому місію підприємства. Формування ефективної системи професійного персоналу визначається гармонійною взаємодією колективу, який може якісно виконувати свої обов'язки. Я вважаю, що у випадку, коли керівники верхнього рівня приєднуються до процесу коучингу, він стає ключовим елементом управління. Такий підхід дозволяє керівникам виступати як партнерам у розкритті потенціалу своїх підлеглих. Обидва ці підходи є особливо практичними для впровадження на підприємствах, оскільки вони спрямовані на особистий та загальний розвиток працівників, що призводить до того, що колектив бажає віддавати себе роботі, а не працює в примусі. Такий підхід суттєво впливає на людський фактор, що є одним із найважливіших елементів успішності підприємства [50].

Для вдосконалення використання КУП в АТ КБ "ПриватБанк" можна розглянути наступні загальні рекомендації:

1. Розробити стратегію коучингу: визначити чітку стратегію, яка відповідає метам та цілям банку. Розробити план, який включає в себе, наприклад, обрання методів коучингу, розклад сесій, відбір коучів та вимірювання результатів.

2. Провести відбір та підготовка кваліфікованих коучів: важливо визначити і підготувати внутрішніх або зовнішніх коучів зі знаннями та досвідом в галузі банківського управління. Навчання та сертифікація коучів також можуть бути корисними.

3. Проаналізувати відповідність потребам персоналу: здійснити аналіз потреб управлінського персоналу. Кожен керівник може мати різні потреби щодо навчання та розвитку. Надайте можливість індивідуальних сесій коучингу для кожного керівника.

4. Організувати використання сучасних методів та технологій: враховуючи сучасні технології, розгляньте можливість використання онлайн-платформ для проведення сесій коучингу, а також інструментів для відстеження прогресу та зворотного зв'язку.

5. Організувати залучення верхнього рівня керівництва: важливо, щоб верхнє керівництво було активно залучене до програми коучингу та виявляло свою підтримку. Це може включати в себе приклад лідерства через участь керівників найвищого рівня у сесіях коучингу або надання ресурсів для програми.

6. Організувати вимірювання результатів: встановити ключові метрики для вимірювання успіху програми коучингу. Це може включати в себе покращення продуктивності, зменшення втрат та підвищення задоволеності керівників.

7. Проводити постійне вдосконалення програми: проаналізувати результати та зворотній зв'язок, і на їх основі постійно вдосконалюйте програму коучингу. Адаптуйте її до змін в банківській галузі та потреб співробітників.

8. Забезпечити дотримання конфіденційності та етичних стандартів: поважайте конфіденційність і дотримуйтеся високих етичних стандартів під час проведення сесій коучингу.

Завдяки правильній стратегії та відповідним підходам, програма КУП може стати потужним інструментом для розвитку управлінського персоналу АТ КБ "ПриватБанк".

Також розвитком самих себе, як професіоналів, можуть зайнятися самі зовнішні коучі. Коучі цінують авторитет і незалежність, яку вони мають у процесі коучингу саме управлінського персоналу, а також роль, яку коуч відіграє як фасилітатор. Це вказує на те, що керівник або управлінець має повноваження приймати рішення, тоді як коуч допомагає їм зрозуміти варіанти та виклики, які можуть виникнути у зв'язку із прийняттям цього рішення. Також за їх результатами «особистий авторитет», яким вони володіють, здається, сприяє тому, щоб вони стають незалежними учнями, що, у свою чергу, впливає на їх мотивацію продовжувати коуч-сесії. Однак, якщо коучинг розглядати через призму дискурсів «психологів» або дискурсів менеджерів, створення такого авторитету та незалежності для коучів може бути складною справою, оскільки ці дискурси заохочують конфронтизм і конкуренцію, а не інновації та автономію. Таким чином, розвиток авторитету коучів є навмисним актом, який здійснюють коучі самі для себе [51]. Тобто, КУП буде корисним не тільки для професійного розвитку керівників компанії, а й для розвитку самих коучів, можливо навіть розвиток навичок коучингу у самих управлінців.

Також непогано було б на мою думку все ж таки створити спеціалізований відділ з розвитку та навчання персоналу, який буде займатися якраз формуванням програм та інструментів для професійного навчання працівників компанії. Особливо це допомогло би комунікації між керівниками різних департаментів, бо вони будуть усі проходити професійне навчання від одного відділу. Можливо навіть запровадити розроблення програм, в яких керівники різних відділів будуть разом отримувати професійний розвиток за одною програмою, наприклад, коучингу.

Ці рекомендації компанія може розглядати в будь-якому порядку, головне дотримуватися їх усіх при проведенні коучингу своїх керівників.

Також важливим виділю те, щоб така велика компанія при використанні коучингу формувала в своїх керівниках обізнаність в темі коучингу, а також дала їм можливість розвиватися як внутрішні коучи, брати додаткові тренінги або коуч-сесії та навіть, за можливості, отримувати сертифікацію щодо коучингу.

3.2 Розроблення програми впровадження коучингу як інструменту розвитку управлінського персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»

Для компанії АТ КБ «Приватбанк» судячи з того, наскільки потрібен та доцільний коучинг саме для управлінського персоналу пропоную реалізувати розроблення програми впровадження коучингу через такі кроки:

Крок 1: Стратегічне планування:

- Визначення мети та цілей програми коучингу;
- Оцінка потреб у розвитку управлінського персоналу.

Крок 2: Відбір коучів:

- Залучення зовнішніх коучів з урахуванням компетенцій та досвіду в банківській галузі.

Крок 3: Визначення цільової аудиторії:

- Визначення категорій управлінського персоналу, які візьмуть участь у програмі;
- Аналіз індивідуальних потреб та цілей кожного учасника.

Крок 4: Розробка індивідуальних планів коучингу:

- Встановлення цілей та очікуваних результатів для кожного учасника;
- Створення індивідуальних планів розвитку з урахуванням потреб та амбіцій.

Крок 5: Проведення сесій коучингу:

- Організація регулярних сесій коучингу для учасників;

- Використання сучасних технологій для віддалених сесій, якщо це потрібно.

Крок 6: Відстеження прогресу коучингу:

- Організація регулярних оглядів та аудитів для оцінки прогресу.

Крок 7: Постійне вдосконалення:

- Аналіз результатів та зворотного зв'язку, щоб постійно вдосконалювати програму;
- Адаптація програми до змін в банківській галузі та потреб управлінського персоналу.

Крок 8: Розповсюдження успіху та звітність:

- Поширення успішних випадків та досягнень впровадження програми серед всього персоналу та зацікавлених стейкхолдерів.

За першим кроком компанії треба визначити мету та завдання коучингу. В АТ КБ «Приватбанк» метою коучингу керівників буде розвиток лідерських якостей та навичок в період війни та випробування нових технологій розвитку управлінського персоналу через коучинг. Завданням ж буде адаптація керівників до змін та мінливого середовища як компанії, так і світу загалом, розвиток ризик-менеджменту керівників та їх готовність до будь-яких викликів, які постають перед компанією. Один з можливих підходів до формування програми може бути створення команди. Для створення команди можна обрати працівників або керівників, які більш за все розвинуті в темі саме коучингу персоналу, і додати до них зовнішніх коучів. Але це якщо сам зовнішній коуч не прийде з готовою програмою, яку він сам обрав або створив для компанії заздалегідь або після отримання достатньої кількості інформації про АТ КБ «Приватбанк». Оцінки потреби в коучингу були досліджені в другому розділі роботи через експертне оцінювання, а також опитування керівників і дослідження показників навчання та розвитку персоналу.

В другому кроці слід підійти дуже ретельно до того, який коуч потрібен АТ КБ «ПриватБанк». Найкращий вибір для компанії був би саме

коуч з продуктивності керівників, бо він зможе найкраще розвинути навички керівників до управління, а також дасть можливості керівникам самим побачити, що для них найкраще і навчить їх, як приймати рішення найефективніші рішення в складних або невизначених ситуаціях. Основними критеріями для навичок коуча будуть:

1. Досвід роботи в банківській сфері;
2. Досвід роботи з керівниками та управлінцями;
3. Лідерські навички;
4. Комунікаційні навички;
5. Готовність до невизначеності;
6. Вміння управляти ризиками.

В третьому кроці ми визначаємо, яких саме підрозділів або гілок влади керівники будуть проходити коучинг. Наприклад, візьмемо керівників відділу маркетингу. Тоді нашими головними цілями в коучингу таких керівників будуть розвиток їх навичок: стресостійкість, абстрактне мислення, комунікація та взаємодія, управління командами, ефективність аналізу та висновків, вербальне мислення. Для аналізу потреб та цілей коучингу таких керівників ми можемо провести їм опитування щодо того, що саме вони хочуть в собі розвинути професійно, чому хочуть навчитися та що покращити в собі. Таким чином ці результати можливо поєднати з виділеними мною цілями та знайти те, що нам буде найефективніше та доцільно досягати в коучингу таких керівників.

В четвертому кроці ми розробляємо для кожного керівника індивідуальний план його коучингу та навчання в цілому. На табл. 3.1 проілюстровано приклад індивідуального плану керівників, який можливо використовувати при коучингу.

Таблиця 3.1 – Приклад індивідуального плану керівника АТ КБ «ПриватБанк»

Запит учасника/проблематика у компанії, команді/кейси, які потребують уваги	Керівник відділу маркетингу
Компетентності, які плануються для розвитку	Мотивація команди
Цілі розвитку	Застосувати мотивацію команди у повсякденній практиці управління людьми, відповідно до їхнього мотиваційного профілю
Дії для розвитку компетентності	1. Ознайомитись із основними теоріями і інструментаріями мотивації 2. Створити матрицю мотивації команди 3. Пройти коуч-сесію по власній мотивації, мотивації команди та як її використовувати 4. Практикувати застосування мотиваційних інструментів у повсякденній роботі
Очікуваний результат	1. Знати основні теорії мотивації 2. Вміти складати мотиваційну матрицю команди 3. Вміти проводити зустрічі з працівниками щодо мотивації 4. Вміти використовувати знання щодо мотивації команд для прийняття управлінських рішень
Як ви будете вимірювати прогрес або реалізацію розвитку?	Із кожним членом команди проведено індивідуальні зустрічі із визначенням їх мотиваційного профілю, постановка управлінських рішень: постановка цілей, контроль, досягнення цілей, розвиток та зворотній зв'язок.
Довгостроковий результат: пів-року рік	Співробітники компанії більш вмотивовані досягати більших результатів під керівництвом, менша плинність персоналу
Група підтримки	Колега_1_Ім'я Колега_2_Ім'я
Точка контролю	12.01.2024
Термін виконання	29.01.2024
Статус	Створено
Коментарі	

Джерело: розроблено автором.

За цими індивідуальними планами зовнішній коуч зможе коригувати направлення своєї діяльності, а також висвітлювати правильні питання на коуч-сесіях.

В п'ятому кроці зовнішній коуч визначає, коли і як він хоче проводити коуч-сесії з керівниками. Найефективнішим періодом проведення коуч-сесії для керівників АТ КБ «Приватбанк» було б 1-2 рази на тиждень (в залежності від можливостей керівників). Також можна використовувати коуч-сесії онлайн з використанням сучасних технологій зв'язку та комунікації, якщо керівник не може фізично бути присутнім разом з коучем.

В шостому кроці треба провести оцінку коучингу керівників в його процесі. Для цього АТ КБ «Приватбанк» краще за все отримати перші відгуки від коуча, відгуки від керівників, яким проводиться цей коучинг, а

також подивитися на очікувані результати щодо індивідуального плану і зрівняти їх з наявною реальністю.

В сьомому кроці компанії треба проаналізувати результати, і відповісти на питання: «Чи досягнув керівник того, чого хотів через коучинг?». Це можливо зробити через аналізу даних до і після коучингу керівника, його ефективності та задоволеністю керівного персоналу роботою свого управлінця. Також важливим буде прослідкувати за тим, чи зміг адаптуватися керівник до використання нового методу навчання – коучингу.

В восьмому кроці АТ КБ «Приватбанк» збирає отримані результати та вирішуємо, чи потрібно їми ділитися з співробітниками, де можна зробити по іншому та збираємо остаточні відгуки від коуча та управлінців, яким проводився коучинг. З цього ми виводимо, чи компанія доцільно впровадила КУП, чи він був ефективний та чи досягнула компанії поставлених цілей. Також впровадження таких інноваційних засобів розвитку персоналу, особливо управлінського може призвести до зацікавленості нових стейкхолдерів для компанії, або покращити статус між наявними стейкхолдерами (державою в тому числі).

Завдяки виконанню такої програми компанія зможе досягнути вирішення таких проблем:

1. Компанія розширить свій інструментарій розвитку персоналу, особливо управлінського;
2. Керівники будуть більше задоволені своїм навчанням та професійним розвитком;
3. Інноваційність розвитку управлінців покращиться, бо коучинг не дуже трендовий в Україні;
4. Покращиться стан керівників в умовах війни, можливо навіть вони знайдуть в собі нові можливості.

Програма може бути змінена щодо можливостей та цілей компанії, але я вважаю, що для АТ КБ «Приватбанк» це найкраща програма, якщо вони все ж таки будуть згодні вводити КУП для своїх керівників.

3.3 Прогнозування результатів реалізації запровадження рекомендацій щодо вдосконалення використання коучингу управлінського персоналу

За прогнозними результатами ефективність впровадження КУП для керівників в АТ КБ «Приватбанк» буде в 2023 році приблизно 33%, а в 2024 році 40%. За цими прогнозами проведемо паралелі зрівнюючи витрати на навчання та їх ефективність з задоволеністю керівниками навчанням.

Табл. 2.13 Прогнозування значень витрат на навчання персоналу при введенні коучингу в АТ КБ «Приватбанк»

Показник	2022 рік	Прогноз на 2023 рік	Прогноз на 2024 рік	Абсолютне відхилення, +/-			Відносне відхилення, %		
				2023 від 2022	2024 від 2023	2024 від 2023	2023 від 2022	2024 від 2023	2024 від 2023
Дохід від навчання, тис. грн.	811,90	1112,30	1579,47	300,40	467,17	767,57	1,37	1,42	1,95
Витрати на навчання - усього, тис. грн.	705,10	1022,40	1277,99	317,30	255,60	572,89	1,45	1,25	1,81
- Витрати на зовнішнє навчання, тис. грн.	472,42	766,80	932,94	294,38	166,14	460,52	1,62	1,22	1,97
- Витрати на внутрішнє навчання, тис. грн.	232,68	255,60	345,06	22,92	89,46	112,38	1,10	1,35	1,48
Задоволеність керівниками навчанням, %	0,71	0,87	0,96	0,16	0,09	0,25	1,23	1,10	1,35
Індекс задоволеності учасників навчання з анкет зворотного зв'язку (5-бальова шкала), балів	4,70	4,80	4,90	0,10	0,10	0,20	1,02	1,02	1,04
Зміна (зниження або зростання) витрат за зовнішнє навчання, %	26,52	62,31	21,67	35,79	-40,65	-4,85	2,35	0,35	0,82
Повернення інвестицій (ROI)	15,15	8,79	23,59	-6,35	14,80	8,44	0,58	2,68	1,56

Джерело: розроблено автором за даними компанії.

Тобто, можемо побачити, що хоча і перше введення коучингу в 2023 році буде важким та дорогим, а також дуже сильно постраждають показники повернення інвестицій в навчання, в 2024 році ми бачимо, що компанія дуже сильно підніме свої доходи від навчання, а також підвищить задоволеність керівниками навчанням в цілому. Це призведе до того, що керівники почнуть самі цікавитися темою коучингу. Таким чином компанія зможе формувати

своїх внутрішніх коучів, що призведе до зниження витрат на зовнішнє навчання аж на 40% за прогностичними значеннями.

Отже, перше введення коучингу в компанії АТ КБ «Приватбанк» буде складне, але як ми бачимо з дослідження прогностичних значень воно буде того варте.

Якщо АТ КБ «Приватбанк» дослухається до рекомендацій щодо впровадження коучингу та розробить програму коучингу за рекомендаціями, наведеними в роботі, то можна спрогнозувати ще такі зміни:

1. Покращення управлінської ефективності: впровадження коучингу може призвести до покращення управлінської ефективності та прийняття більш обдуманих рішень. Прогнозується зменшення помилок та конфліктів у процесі управління;

2. Підвищення продуктивності персоналу: якщо програма коучингу успішно відповідає на потреби управлінського персоналу, можна очікувати підвищення рівня продуктивності та збільшення виробничої активності співробітників;

3. Зниження показників обігу персоналу: ефективна програма коучингу може знизити показники обігу персоналу, оскільки співробітники, які отримують індивідуальний розвиток та підтримку, мають більші шанси залишитися в компанії;

4. Покращення відносин з клієнтами: якщо управлінський персонал навчається краще розуміти та задовольняти потреби клієнтів, це може призвести до покращення відносин з клієнтами та збільшення їх задоволеності;

5. Зменшення витрат та оптимізація ресурсів: якщо коучинг допомагає управлінцям краще керувати ресурсами та оптимізувати процеси, можливе зменшення витрат і покращення фінансових показників банку;

6. Підвищення рівня задоволеності та залученості співробітників: процеси коучингу можуть позитивно вплинути на задоволеність та

залученість персоналу, що може відобразитися на загальному добробуті компанії;

7. Покращення репутації компанії: успішна реалізація програми коучингу може позитивно вплинути на репутацію банку, зробивши його бажаною робочою площадкою для талановитих керівників;

8. Забезпечення тривалої конкурентоспроможності: прогнозується, що завдяки програмі коучингу, банк зможе краще адаптуватися до змін в галузі та зберігати свою конкурентоспроможність на ринку;

9. Можливість формування своєї бази коучів, яка буде складатися саме з керівників АТ КБ «Приватбанк».

Також можна дослідити, що якщо керівники будуть професійно розвиватися саме через коучинг, це допоможе не тільки спростити процес ризик-менеджменту для АТ КБ «ПриватБанк», а й підготує керівників до того, щоб вони навіть в найскрутніших ситуаціях змогли прийняти правильне управлінське рішення та направити саме правильних людей для виконання завдань. Це також говорить про те, що АТ КБ «ПриватБанк» потрібно провести дослідження, як проведено в моїй роботі, щоб виявити чи вони самі, як компанія хочуть вводити такий інноваційний інструмент розвитку управлінського персоналу, як коучинг керівників.

Отже, на мою думку, впровадження коучингу керівників в АТ КБ «ПриватБанк» буде ефективним, принесе задоволення управлінцям та найголовніше – принесе більші доходи компанії.

ВИСНОВКИ

У першому розділі роботи було поставлено завдання охарактеризувати теоретично що таке коучинг, його напрямки, етапи та способи використання, а також сучасні технології та практики, які використовуються при КУП.

Для цього було досліджено багато робіт науковців, як вітчизняних, так і світових на тему коучингу, його місце в сучасному формуванні розвитку персоналу та які аспекти в собі носить коучинг саме керівників. Отриманими результатами було визначено таке поняття: Коучинг – це новий інноваційний інструмент розвитку персоналу, який використовує самопізнання, самонавчання та направлення працівників та керівників на правильний курс професійного опанування нових навичок, а також покращення старих як основу для досягнення успіху в професійному розвитку. Також результатами було виділено те, що основними етапами в короткому розумінні коучингу є дослідження доцільності, формування програми коучингу, проведення коуч-сесій і моніторинг отриманих результатів. Було досліджено основні практики та напрямки коучингу у 2023 році, де на світовому ринку домінує перехід на онлайн-коучинг та проведення дистанційних сесій з клієнтами. В Україні же коучинг недостатньо розвинутий, і тому його компанії дуже рідко використовують як інструмент розвитку своїх керівників. З дослідження можна зробити висновки, що коучинг треба більше досліджувати теоретично, формувати кращі методичні бази поняття коучингу та КУП, а також використання світових практик та формування своїх трендів коучингу на основі зарубіжних – це правильний напрям розвитку методів навчання та розвитку персоналу, особливо в розрізі керівників. Не можна забувати про те, що невикористання коучингу, особливо для керівників – це втрата потенціальних можливостей для компанії. Коучинг сприяє збереженню талановитого управлінського персоналу, що є важливим фактором у

зниженні показників обігу персоналу та в ефективному утриманні ключових кадрів в компанії. Програми коучингу можуть бути важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей великих корпорацій, особливо в умовах сучасної бізнес-середовища.

У другому розділі було завдання дослідити велике підприємство АТ КБ «ПриватБанк», його структуру, а також стан розвитку персоналу та керівників, наявність використання коучингу, дослідити потребу в проведенні коучингу для керівників та оцінити рівень та ефективність навчання керівників в цілому в компанії.

Для цього було досліджено фінансові, аналітичні та трудові показники підприємства, організаційну структуру підприємства, виділена відсутність відділу розвитку персоналу, досліджена ефективність використання різних методів навчання керівників, доцільність потреби коучингу та способів його введення для підприємства. При цьому було знайдені такі проблеми, з якими підприємство має справу зараз: проблема війни, проблема відсутності інновацій та інноваційних підходів в розвитку персоналу, невизначене майбутнє компанії, «старіння» та втрата навичок керівників по причині вузького наповнення процесу розвитку та навчання керівників. Результатами було виявлено втрата можливостей компанії щодо розвитку своїх керівників, тим самим втрата ефективності діяльності керівників. З цими проблемами компанії допоміг би справитись коучинг, але АТ КБ «ПриватБанк» не використовує такий інноваційний інструмент для професійного розвитку своїх керівників. Результати дослідження також підтвердили, що використання коучингу великими компаніями, зокрема в АТ КБ "ПриватБанк", є ефективним інструментом для підвищення якості управління та розвитку лідерських навичок. Дослідження показали, що коучинг дозволяє створити індивідуальні плани розвитку для кожного учасника, що враховує їхні потреби та амбіції. Це сприяє більш ефективному навчанню та досягненню конкретних цілей.

У третьому розділі було завдання щодо надання рекомендацій та пропозицій щодо введення коучингу як методу розвитку та навчання керівників, а також запропонована ефективна програма коучингу управлінців для АТ КБ «ПриватБанку».

Для цього було виділено основні напрями для ефективного використання коучингу, де основними аспектами є наймання зовнішніх коучів, формування разом з ними програм реалізації коучингу для керівників, аналіз потреби та дослідження результатів. Також було запропоновано використання інноваційного підходу до КУП, де керівники, які пройшли коучинг стають внутрішніми коучами для компанії, а особливо – для співробітників своїх підрозділів, тим самим імплементуючи коучинг персоналу в цілому в компанії. За результатами дослідження було прогнозовано, що якщо АТ КБ «ПриватБанк» прямо зараз дослухається до рекомендацій і створить систему коучингу своїх керівників, то хоча і в 2023 році компанія збільшить сильно витрати на навчання, а баланс з доходами буде дуже близький, то в 2024 році компанія буде отримувати набагато більше доходів від навчання та розвитку персоналу, керівники будуть більш ефективними а формування своєї «команди» коучів серед керівників дозволить якраз таки знизити показники витрат на підприємстві. Впровадження програми коучингу в АТ КБ "ПриватБанк" сприяло би покращенню управлінської ефективності та збільшило рівень задоволеності співробітників. Керівники, які брали участь у коучингу, стали краще розуміти та задовольняти потреби своїх команд. Успішна програма коучингу може відображати позитивно на репутації банку та зробити його привабливішим для талановитих керівників. Але при цьому програма коучингу вимагає постійного вдосконалення та адаптації до змін в банківській галузі та потреб управлінського персоналу. Це є ключовим для забезпечення її успішності.

Надалі цю роботу можливо використовувати для рекомендації для будь-якої великої компанії, яка не використовує коучинг як інструмент розвитку своїх керівників, особливо в банківській сфері.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кармінська-Бєлоброва М. В. Коучинг як інноваційний інструмент розвитку менеджменту в Україні. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. Т. 47, № 1323. С. 3–7.
2. Nyenno I. Methodology of managerial education. *Economics:time realities*. 2020. Vol. 2, no. 48. P. 59–65. URL: <https://doi.org/10.15276/etr.02.2020.8> (date of access: 04.11.2023).
3. Khilukha O. Корпоративний розвиток управлінського мислення. *Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University*. 2020. Т. 3, № 23. С. 92–96. URL: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-03-92-96> (дата звернення: 04.11.2023).
4. Makhovka V., Bohatyrova N., Horshenova A. Innovative technologies of training of management staff. *Black sea economic studies*. 2020. No. 50. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.50-42> (date of access: 04.11.2023).
5. Tertychna L., Polishchuk D. Application of coaching-technologies in the development of labour potential of the enterprise. *Market infrastructure*. 2022. No. 67. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastructure67-34> (date of access: 04.11.2023).
6. Чорний А. В. Еволюція концепцій розвитку компетентностей персоналу. *Вісник харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. Серія "Економічна". 2018. Вип. 95. С. 75–83.
7. Lipych L., Khilukha O., Kushnir M. Coaching as a form of development of “soft” competencies of enterprise employees. *Scientific opinion: economics and management*. 2020. No. 2(68). URL: <https://doi.org/10.32836/2521-666x/2020-68-25> (date of access: 04.11.2023).
8. ICF: International Coach Federation. Ukraine Chapter. – 2019. Access mode: <https://icf-ukraine.org/biznes-kouching-20>

9. Копитко М. І., Прихідько С. М. Коучинг як ефективна технологія управління для вітчизняних бізнес-структур у процесі забезпечення економічної безпеки. Львів. *Науковий вісник ЛДУВС*. №2. 2018. ISSN 2311-844X
10. Багрій Г. Коучинг як інноваційна технологія в системі освіти. *Problèmes et perspectives d'introduction de la recherche scientifique innovante*. 2019. URL: <https://doi.org/10.36074/29.11.2019.v5.03>
11. Рудницьких О. В. Коучинг як інтерактивна технологія в освіті. Дніпропетровськ. *Вісник «Педагогіка і психологія»*. Т.2, №8. 2018. ISSN 2222-5501.
12. Kotovska I., Oksentyuk R., Vovk Y. Coaching as a new method of human resources management. *Socio-Economic problems and the state*. 2016. Vol. 14, no. 1. P. 178–184. URL: <https://doi.org/10.14254/2223-3822.2016.14-1.21> (date of access: 04.11.2023).
13. Нежинська О. О. Основи коучингу: навчальний посібник / О. О. Нежинська, В. М. Тищенко. Київ; Харків: ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. 220 с. : іл.
14. Burachek I., Yarmolyk D. Coaching in the enterprise: basis of efficiency. *Pryazovskyi economic herald*. 2019. № 5(16). URL: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-5-20> (дата звернення: 04.11.2023).
15. Мармаза О. І. Коучинг в управлінській діяльності керівника закладу освіти: реалії та перспективи. *Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Менеджмент розвитку сучасного закладу освіти в умовах інформаційного освітнього простору»*. Харків. 2020. С. 207-213.
16. Anderson K., Marino M. T. Using technology as a compensatory technique for executive function skill deficits during the coaching process. *Journal of special education technology*. 2022. P. 016264342211467. URL: <https://doi.org/10.1177/01626434221146765> (date of access: 04.11.2023).
17. Прокопенко Ю. В. Коучинг як ефективна технологія формування успішного учня. *Педагогіка*. Запоріжжя. 2018. С. 28-33.

18. Кирлик Н. В. Коучинг – сучасний інструмент впливу на людський капітал працівника підприємства. *Науковий вісник ужгородського університету. серія "економіка"*. 2016. Вип. 1 (47), т. 1. С. 214–218.
19. Щокіна Є.Ю. Кар'єрний коучинг у системі управління персоналом. *Економічний форум*. 2021. Т. 2, № 2. С. 117–121. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-2-14> (дата звернення: 04.11.2023).
20. What is executive coaching? TD. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.td.org/talent-development-glossary-terms/what-is-executive-coaching>
21. Executive coaching. *BetterUP Blog*. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.betterup.com/blog/executive-coaching>
22. Що таке коучинг і навіщо він потрібен. *Індіго Блог*. [Електронний ресурс]. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/vek-zhivi-vek-uchis-hto-takoe-kouching-i-zachem-on-nuzhen-it-specialistu>
23. Чавичалов І. І. Розвиток управлінського персоналу підприємства: проблеми визначення / І. І. Чавичалов // *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 97-100. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2018_1_21.
24. Kuz'menko A. O., Myroshnychenko A. B. The management development of personnel organization improvement system. *Economy and society*. 2018. № 19. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-132> (дата звернення: 04.11.2023).
25. Згалат-Лозинська Л. О. Метод оцінки розвитку управлінського персоналу на вітчизняних підприємствах / Л. О. Згалат-Лозинська, Н. В. Головач // *Інноваційна економіка*. 2018. № 9-10. С. 69-73. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2018_9-10_11.
26. Кратік В. С., Бурлаєнко Т. І. Коуч-менеджмент або коучинг як стиль управління. *Науковий вісник УМО. Серія «Економіка та управління»* №6. 2019. Режим доступу: <http://surl.li/nndpl>

27. Зонов Б. С. Коучинг як процес підтримки та розвитку нових моделей поведінки в освітньому середовищі. *Pedagogical sciences: theory and practice*. 2022. № 3. С. 149–153. URL: <https://doi.org/10.26661/2786-5622-2021-3-20> (дата звернення: 04.11.2023).

28. Mbokota D. G., Myres P. K., Stout-Rostron D. S. Exploring the process of transformative learning in executive coaching. *Advances in developing human resources*. 2022. Vol. 24, no. 2. P. 117–141. URL: <https://doi.org/10.1177/15234223221079026> (date of access: 04.11.2023).

29. Mykhailov A. M., Volkova K. V. Coaching in the management of employees in enterprises of Ukraine. *The bulletin of kharkiv nation agrarian university named after v.v.dokuchayeva. series "economic sciences"*. 2018. No. 2. P. 144–156. URL: <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2018-2-144> (date of access: 04.11.2023).

30. Якимова Н., Марценюк О., Мойсєєва В. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-5> (дата звернення: 04.11.2023).

31. Батьковець Н. О., Батьковець Г. А. Емоційний інтелект як складова розвитку персоналу торговельних підприємств. *Herald of lviv university of trade and economics economic sciences*. 2021. № 62. С. 62–67. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-62-08> (дата звернення: 04.11.2023).

32. Черненко О. Coaching method application in the personnel management system of the trade organization for growth of productivity of labor. *"Scientific notes of the University" KROK*. 2019. P. 159–168. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-159-168> (date of access: 04.11.2023).

33. Бала Р. Д. Процес реалізації коучингу на підприємстві. *Регіональна економіка*. 2011. № 3 (61). С. 194–201.

34. Смалійчук Г. В. Василик А. В., Гапчук С.А. Основні компетенції внутрішнього тренера. *Економічний простір*. 2019. № 143. С. 121–134.

35. Bhatia D., Naik A., Damle P. Executive coaching. *International journal of virtual and personal learning environments*. 2023. Vol. 12, no. 1. P. 1–8. URL: <https://doi.org/10.4018/ijvple.309718> (date of access: 04.11.2023).
36. Никифорак В. А., Мельник О. І., Белінська Ю. О. Коучинг як інструмент управління персоналом. Чернівці. *Ефективна економіка* №4. 2019. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.4.56
37. Ефективність коучингу. *Coaching Academy*. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.coaching-academy.online/effektivnost-kouchinga/>
38. Executive Excellence. Final Culture Equation. 2019. [Електронний ресурс]. Access mode: <http://surl.li/nndqw>
39. Shi M. Mentoring & coaching: effective to advance development. *3rd international conference on education studies: experience and innovation*. Amsterdam. 2023. URL: <https://doi.org/10.55060/s.atssh.230306.037>
40. Professional coaching trends from the past year that will carry into 2023. *Forbes*. [Електронний ресурс]. URL: <http://surl.li/nndpz> (дата звернення 05.09.2023)
41. 30 Coaching trends. *Coachfoundation*. [Електронний ресурс]. URL: <https://coachfoundation.com/blog/30-coaching-trends/> (дата звернення 29.10.2023).
42. Coaching apps. *G2*. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.g2.com/categories/coaching> (дата звернення 29.10.2023).
43. Coaching software. *Capterra*. URL: <https://www.capterra.com/coaching-software/> (дата звернення 29.10.2023).
44. Zelenin V. Coaching in the Development of Leadership Qualities of Heads of Ukrainian Business Organizations in the Conditions of War. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11 (3), 2023. DOI: 10.55908/sdgs.v11i3.817
45. Корпоративне управління. *ПриватБанк*. [Електронний ресурс] URL: <https://privatbank.ua>

46. FCC: Forbes Coaches Council. How to Build Your Personal Coaching Brand and Get Clients to Trust You. Community Voice. 2017. [Електронний ресурс]. Access mode: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/>

47. Бурковська А. В., Шевченко А. В. Удосконалення системи управління персоналом банківської установи. *VII Міжнародна наук.-практ. інтернет-конф. «Обліково-аналітичне і фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання: національні, глобалізаційні, євроінтеграційні аспекти»*. м. Миколаїв. 2022. С.18-20.

48. Редько В., Семичасна О. Удосконалення системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк». *Ефективна економіка*. №1. 2020. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.1.68

49. Пуртов В. Ф., Таран Д. О. Інноваційні підходи до управління персоналом в банківському секторі економіки. *Економіка та управління національним господарством*. Т.2. №25. 2020. с. 131-138. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.25-19>

50. Невмережицька С. М., Бугас Н. В., Шміголь Т. І. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. №12. 2020. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.83

51. Rajasinghe D., Garvey R. How experiencing executive coaching helps coachees feel they are independent learners and self-coaches: an interpretative phenomenological analysis. 2023. DOI: 10.24384/ev3j-jn98 Retrieved from: <http://surl.li/lmfj>

ДОДАТКИ

Додаток А

Опитування керівників про доцільність коучингу АТ КБ

«ПриватБанк»

1. Як часто ви берете участь у навчанні, пов'язаному з вашою управлінською роботою?

- Зовсім не приймаю
- Частково приймаю
- Іноді приймаю
- Часто приймаю
- Завжди приймаю

2. Оцініть ефективність навчання, яке ви отримуєте в організації, на шкалі від 1 до 5, де 1 - дуже низька ефективність, 5 - дуже висока ефективність.

- 1 –
- 2 – низька ефективність
- 3 – достатня ефективність
- 4 – висока ефективність
- 5 – дуже висока ефективність

3. Які конкретні технології навчання ви використовуєте? (декілька відповідей)

- Коучинг
- Онлайн курси
- Вебінари
- Семінари
- Менторство
- Індивідуальні завдання
- Розгляд кейсів
- Тімбілдінг
- Інші види

4. Чи вважаєте ви, що навчальні програми в організації є повними і охоплюють всі аспекти вашої роботи?

- Так
- Ні

5. Оцініть рівень доступності навчальних ресурсів та матеріалів для управлінського персоналу від 1 до 5, де 1 - не доступні і 5 - повністю доступні.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

6. Чи маєте ви можливість вибирати навчальні курси або напрямки, які відповідають вашим індивідуальним потребам та цілям?

- Так
- Ні

7. Чи отримуєте ви підтримку або обговорення результатів навчання в організації?

- Так
- Ні

8. Чи ви відчуваєте виклики в процесі навчання та розвитку як управлінця?

- Так
- Ні

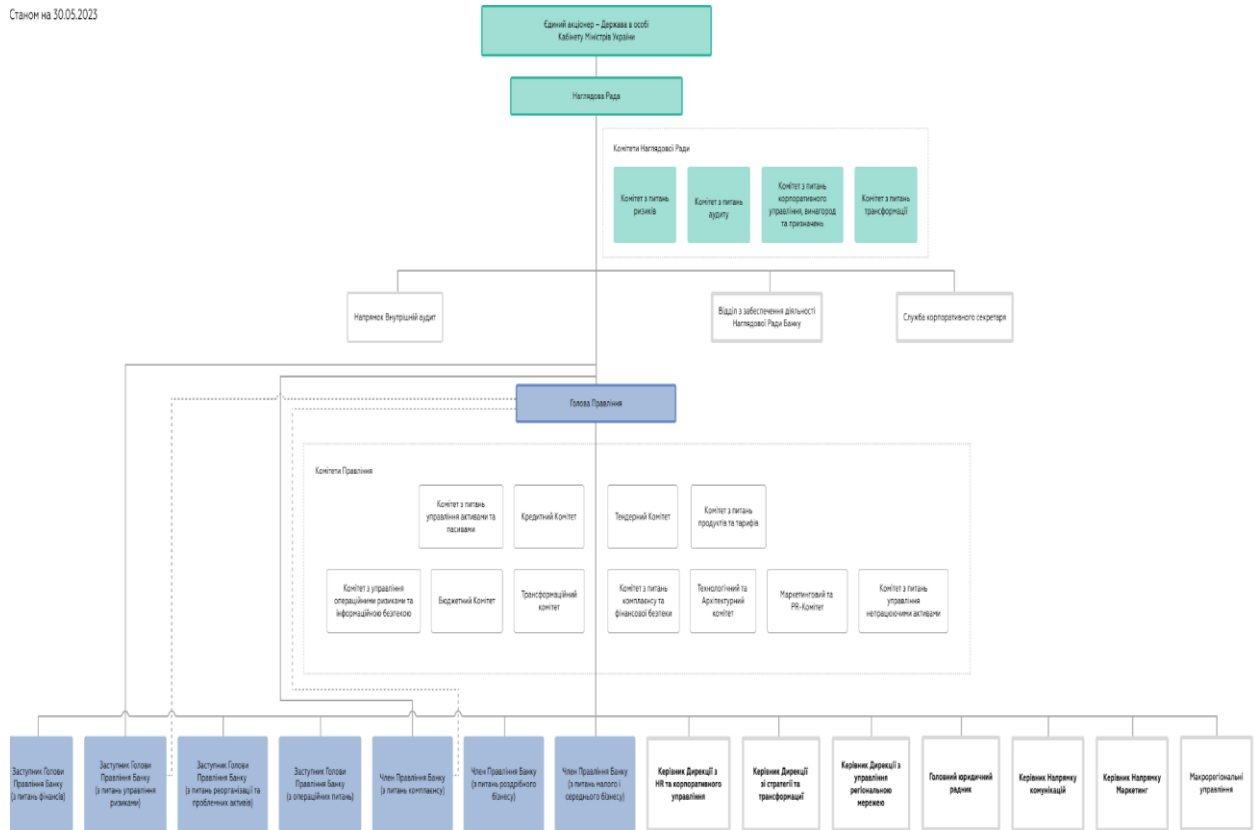
9. На вашу думку, чи використовує компанія інноваційні підходи до навчання?

- Так
- Ні

10. Які рекомендації ви дали б для поліпшення системи навчання та розвитку управлінського персоналу в організації? (відкрите питання)

11. Чи маєте ви інші пропозиції або коментарі щодо навчання та розвитку в організації? (відкрите питання)

Станом на 30.05.2023



Джерело: розроблено автором на основні інформації компанії

Рис.2.1 – Структура управління Приват Банку

Короткий звіт подібності



Ім'я користувача: Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...	ID перевірки: 1015951773
Дата перевірки: 29.11.2023 11:49:17 EET	Тип перевірки: Doc vs Internet + Library
Дата звіту: 29.11.2023 12:22:26 EET	ID користувача: 100005733

Назва документа: Міхо_керівник_Кравчук

Кількість сторінок: 80 Кількість слів: 17691 Кількість символів: 135606 Розмір файлу: 363.91 KB ID файлу: 101562781

11.6% Схожість

Найбільша схожість: 1.15% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1015514465)

9.95% Джерела з Інтернету	254	Сторінка 82
---------------------------	-----	-------------

5.42% Джерела з Бібліотеки	424	Сторінка 85
----------------------------	-----	-------------

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи	1
------------------	---

Копія тез доповіді

Михайло МІХО,
КНЕУ ім. В. Гетьмана
другий (магістерський) рівень освіти, 2 рік навчання
освітня програма «Менеджмент персоналу»
ORCID 0009-0004-7772-0177
yodamikho@gmail.com
науковий керівник: **Кравчук О. І.,**
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, к.е.н., доцент

КОУЧИНГ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

Mikho Mykhailo

EXECUTIVE COACHING

Актуальність. Актуальність коучингу для управлінського персоналу в сучасному бізнес-середовищі важко переоцінити. Коучинг став необхідним інструментом для підтримки та розвитку менеджерів і лідерів у виконанні їхніх обов'язків. Він допомагає розвивати навички, збільшувати ефективність та підвищувати досягнення. А проблема імплементації коучингу, особливо в Україні, є дуже важливим аспектом не тільки розвитку управлінського персоналу підприємств, але й розвитку навчання персоналу в цілому. Наявність тенденцій актуалізують пошук і впровадження в систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації таких методів, підходів і технологій навчання, які б інтенсифікували процес здобуття знань і набуття вмінь, сприяли підвищенню мотивації персоналу до розвитку і самонавчання, поглибили відповідальність персоналу за результати свого розвитку, забезпечили високі досягнення у розвитку ключових компетентностей.

Постановка проблеми. Питання коучингу досліджується українськими науковцями, серед яких Варіна Г. Б., Ковалова О. В., Хуз Н. В., Бала Р. Д., Бурачек І. В., Ярмолюк Д. І. та інші. Актуальне наразі питання коучингу персоналу досліджувалося переважно іноземними науковцями, зокрема Крауш Р. Р., Раджасінгхе Д., Гарві Р., Коротов К. Але дослідження коучингу саме управлінського персоналу на українських сучасних підприємствах є обмеженим, що разом зі зростаючою потребою у використанні цього інструменту розвитку керівників обумовлює актуальність роботи.

Результати дослідження. На думку Крауш Р. Р. [4] коучинг керівників «є одним із найшвидше зростаючих процесів розвитку керівників у навчанні дорослих» і «затребуваною альтернативою» для надання допомоги тим, хто займає керівні посади, у вдосконаленні певних компетентностей, у тому

числі здатності ефективно працювати із завдання побудови інтегрованих та залучених команд в організаціях у мінливому бізнес-середовищі. Бурачек І. В. і Ярмолюк Д. І. стверджують, що у сучасному менеджменті коучинг дозволяє ідентифікувати «величезний творчий потенціал» персоналу компанії [2]. Це означає, на нашу думку, що у сучасному менеджменті, коучинг є стратегічним інструментом, який використовується для розвитку та підтримки працівників та керівників. Він сприяє розвитку особистих та професійних навичок, поліпшує ефективність та продуктивність робочих процесів. Його технологія базується на співпраці між коучем (фахівцем у сфері коучингу) та клієнтом (працівником чи керівником), спрямованій на виявлення та досягнення конкретних цілей, самовдосконалення та розвиток потенціалу..

Українські дослідники Варіна Г. Б., Ковалова О. В., Хуз Н. В. [3] визначають, що використання коучингу у бізнесі дає змогу вирішувати низку важливих для підприємства завдань, зокрема, управління змінами, сприяти формуванню ефективного персоналу та виробничих колективів, впливати на досягнення конкурентних переваг підприємства, мінімізувати плинність персоналу, мотивувати персонал, ефективно управляти часом, формувати корпоративну культуру, сприяти формуванню позитивного іміджу компанії на ринку. Крім того, активне використання коучингу сприяє подоланню перешкод у відносинах між працівниками, знижує рівень стереотипності мислення, позитивно впливає на активізацію творчого мислення та вирішення виробничих завдань нестандартними методами, як наслідок, дає можливість досягти кращої продуктивності праці.

Узагальнюючи дослідження Коротова К. [5] можна зробити висновки, що коучинг може включати в себе індивідуальні сесії, групові тренінги, розвиток навичок лідерства, роботу над комунікаційними або міжособистісними навичками, а також сприяти вирішенню конфліктів та підвищенню мотивації. Він може бути внутрішнім (проводиться власними працівниками компанії) або зовнішнім (залучення зовнішніх фахівців з коучингу).

Модель реалізації коучингу може відрізнятися залежно від конкретної організації та її потреб. Бала Р. Д. розроблено її етапи: інформаційне забезпечення коучингової взаємодії; її структуризація; оцінювання необхідних ресурсів для реалізації моделі коучингової взаємодії; виявлення перешкод на шляху досягнення поставлених цілей та способів їх усунення; моделювання конкретного графіка виконання робіт із встановленням термінів та очікуваних результатів; та моніторинг ключових параметрів реалізації моделі коучингової взаємодії [1]. Важливо зазначити, що ефективність коучингу часто залежить від співпраці та відкритості обох сторін: клієнта, який отримує коучинг, і коуча, який надає підтримку та допомагає досягати цілей.

Коучинг покликаний не тільки підтримувати індивіда в досягненні цілей, але і сприяти розвитку лідерських якостей, зміні управлінського стилю, покращенню міжособистісних відносин та сприяти підвищенню

загальної ефективності організації. За дослідженнями коучів та їх діяльності науковці Раджасінгхе Д. і Гарві Р. на реальному прикладі роботи з управлінським персоналом виділили те, що коучі цінують авторитет і незалежність, яку вони мають у процесі коучингу саме управлінського персоналу, а також роль, яку коуч відіграє як фасилітатор. Це вказує на те, що керівник або управлінець має повноваження приймати рішення, тоді як коуч допомагає їм зрозуміти варіанти та виклики, які можуть виникнути у зв'язку із прийняттям цього рішення. Також за їх результатами «особистий авторитет», яким вони володіють, здається, сприяє тому, щоб вони стають незалежними учнями, що, у свою чергу, впливає на їх мотивацію продовжувати коуч-сесії. Однак, якщо коучинг розглядати через призму дискурсів «психологів» або дискурсів менеджерів, створення такого авторитету та незалежності для коучів може бути складною справою, оскільки ці дискурси заохочують конфронтацію і конкуренцію, а не інновації та автономію. Таким чином, розвиток авторитету коучів є навмисним актом, який здійснюють коучі самі для себе [6].

Висновки. За дослідженнями науковців можна зрозуміти, що коучинг управлінського персоналу – це складний процес, який потребує не тільки різних ресурсів підприємств, але й професійності коуча, який повинен бути готовий до різних викликів. Це процес індивідуального чи групового супроводу, спрямований на підвищення ефективності роботи та розвиток лідерських навичок у керівників та менеджерів організації. Такий підхід базується на ідеї того, що кожен керівник має потенціал для досягнення вищих результатів, і саме коуч (тренер) допомагає розкрити цей потенціал. Етапи коучингу управлінського персоналу передбачають оцінювання діяльності персоналу коучем; побудова плану коучингу та цілей, графіків; встановлення та вирішення проблем проведення коучингу; формування з них моделей очікуваних результатів та моніторинг.

Список використаних джерел

1. Бала Р. Д. Процес реалізації коучингу на підприємстві. *Регіональна економіка*. 2011. № 3 (61). С. 194—201.
2. Бурачек І. В., Ярмолюк Д. І. Коучинг на підприємстві. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 5, № 16. С. 126—132. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-5-20>
3. Варіна Г. Б., Ковалова О. В., Хуз Н. В. Коучинг як інноваційна технологія управління людськими ресурсами. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. Вип.2. С. 68—76. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.2.10>
4. Krausz R. R. Transactional executive coaching. *Transactional analysis journal*. 2005. Vol. 35, no. 4. P. 367–373. DOI: <https://doi.org/10.1177/036215370503500414>
5. Korotov K. Accelerated development of organizational talent and executive coaching: A knowledge management perspective. *Smart talent management*

monograph. Cheltenham, 2023. P. 67—83. DOI:

<https://doi.org/10.4337/9781802202717.00011>

6. Rajasinghe D., Garvey R. How experiencing executive coaching helps coachees feel they are independent learners and self-coaches: an interpretative phenomenological analysis. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 2023. Vol. 21(2), P.162—178. DOI: <https://doi.org/10.24384/ev3j-jn98>

Анотація: в статті висвітлюється проблема теоретичного обґрунтування поняття коучингу у розрізі розвитку управлінського персоналу. Коучинг управлінського персоналу розглядається як процес індивідуального чи групового супроводу, спрямований на підвищення ефективності роботи та розвиток лідерських навичок у керівників та менеджерів організації. Виділено 6 основних етапів коучингу управлінського персоналу. Проведено аналіз впливу коучингу на тренерів (коучів) на конкретному кейсі.

Ключові слова: коучинг, коуч, коучинг управлінського персоналу, коуч-сесії, розвиток персоналу.

Abstract. The article highlights the problem of theoretical substantiation of the concept of coaching in terms of the development of executive personnel. Executives coaching is considered as a process of individual or group support, aimed at improving work efficiency and developing leadership skills of leaders and managers of the organization. There are 6 main stages of executive coaching. An analysis of the impact of coaching on trainers (coaches) was carried out on a specific case.

Keywords: coaching, coach, executive coaching, coach sessions, personnel development.

References

1. Varina, H. B., Kovalova, O. V., & Huz, N. V. (2023). Kouchynh yak innovatsiina tekhnolohiia upravlinnia liudskymy resursamy [Coaching as an innovative technology of human resource management]. *Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava – Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law*, (2), 67–76. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.2.10> [in Ukrainian].
2. Bala, R. D. (2011). Protses realizatsii kouchynhu na pidpriemstvi [The coaching implementation process at the enterprise]. *Rehionalna ekonomika – Regional economy*, (3 (61)), 194–201. https://re.gov.ua/re201103/re201103_194_BalaRD.pdf [in Ukrainian].
3. Krausz, R. R. (2005). Transactional executive coaching. *Transactional Analysis Journal*, 35(4), 367–373. <https://doi.org/10.1177/036215370503500414> [in English].
4. Burachek, I., & Yarmolyk, D. (2019). Coaching in the enterprise: Basis of efficiency [Kouchynh na pidpriemstvi: obgruntuvannia efektyvnosti]. *Pryazovskiyi ekonomichnyi visnyk – Pryazovskyi Economic Herald*, (5(16)). <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-5-20> [in Ukrainian].

5. Rajasinghe, D., & Garvey, B. (2023). How experiencing executive coaching helps coachees feel they are independent learners and self-coaches: An interpretative phenomenological analysis. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, (21 (2)), 162–178. <https://doi.org/10.24384/ev3j-jn98> [in English].

6. Korotov, K. (2023). Accelerated development of organizational talent and executive coaching: A knowledge management perspective. In *Smart talent management* (pp. 67–83). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781802202717.00011> [in English].