

5
03.08.2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ



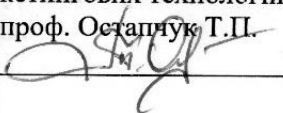
АЛІЯРОВА Анастасія Андріївна
(студентка групи МО-64)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ КОУЧИНГУ В ТОВ «ПРИВАТІНВЕСТ»

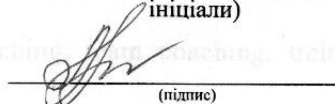
(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 5
від 03.08.2024
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



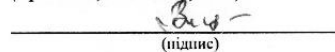
Керівник роботи:

к.е.н., доц. Ткачук Г. Ю.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)


(підпис)

Рецензент:

Видосвіт В.П.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2024

Анотація

Аліярова А.А. Особливості застосування коучингу в ТОВ «Приватінвест». – Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості застосування коучингу на підприємстві та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: персонал, коучинг, індивідуальний коучинг, командний коучинг, тренінг, навчання.

Annotation

Aliyarova A.A. Peculiarities of using coaching in Privatinvest LLC. - Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

In the bachelor's qualification work, the peculiarities of the application of coaching in the enterprise are considered and directions for improvement of the relevant process are determined

Keywords: personnel, coaching, individual coaching, team coaching, training, education.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи застосування коучингу на підприємстві</i>	6
1.1. Поняття та сутність коучингу.....	6
1.2. Організація коучингу на підприємстві	14
1.3. Методичні засади оцінки ефективності застосування коучингу на підприємстві.....	23
1.4. Інформаційне забезпечення відносин у сфері застосування коучингу на підприємстві.....	35
Висновки до розділу 1.....	40
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення застосування коучингу в ТОВ «Приватінвест»</i>	42
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства.....	42
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Приватінвест».....	49
2.3. Оцінка ефективності коучингу на підприємстві.....	55
2.4. Напрями підвищення ефективності застосування коучингу на підприємстві	62
Висновки до розділу 2	71
<i>Висновки</i>	73
<i>Список використаних джерел</i>	78
<i>Додатки</i>	85

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Теоретичні та прикладні дослідження в науці про управління персоналом, вказують на те, що джерела створення конкурентних переваг підприємств слід пов'язувати з людським та інтелектуальним капіталом, а також мотивацією працівників до підвищення якості праці, самовдосконалення, набуття фахової багатoproфільності та суміщення функцій. Прагнення працівників відповідати певним критеріям конкурентоспроможності, професійно-кваліфікаційним вимогам сприятиме зростанню продуктивності праці та власному творчому розвитку, що дасть можливість реалізувати інтереси найманих працівників і роботодавців. Внаслідок цього у сфері управління людськими ресурсами активно розробляються та запроваджуються нові форми й методи управління персоналом, що спрямовані на залучення виконавців до участі у прийнятті управлінських рішень, більш повне використання їх особистісного потенціалу, його постійне відтворення. Одним із них є коучинг, який сприятиме розкриттю та максимізації потенціалу працівників.

Коучинг особливо важливий для підприємств із неоднорідною структурою персоналу, яка формується відповідно до технологічного процесу, для реалізації якого потрібні кваліфіковані, досвідчені працівники. Тому питання дослідження коучингу як інструменту управління персоналом є достатньо актуальним та вкрай необхідним.

Проблеми коучингу досліджувались у працях таких зарубіжних науковців, як Т. Голві, М. Джей, Р. Ділтс, Г. Кимсі-Хаус, М. Ландсберг, Ф. Сендал, Е. Стак, Л. Уїтворт, Дж. Уїтмор. Дослідження цих авторів містять методи застосування коучингу, способи реалізації коучингової взаємодії, окремі аспекти з оцінювання елементів коучингу. Серед вітчизняних науковців можемо виокремити праці

таких, як Е. Денисенко, Ю. Кравченко, Л. Круглова, О. Кузьміна, В. Кулик, М. Нагари, В. Павлова, М. Таран, Н. Чухрай та ін. У їх роботах висвітлено трактування коучингу, особливості його застосування, рекомендації щодо розвитку потенціалу працівників із застосуванням коучингу.

Проте питання коучингового процесу та його ролі у структурі управління персоналом, принципи коучингу у роботі коуча для підвищення ефективності управління та компоненти коучингу потребують додаткових досліджень.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряду підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад застосування коучингу в діяльності підприємства, а також визначення резервів підвищення ефективності відповідного процесу на ТОВ «Приватінвест».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити поняття та сутність коучингу;
- охарактеризувати організацію коучингу на підприємстві;
- дослідити методичні засади оцінки ефективності застосування коучингу в діяльності підприємстві;
- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері застосування коучингу на підприємстві;
- провести організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Приватінвест»;
- оцінити ефективність коучингу на підприємстві;
- визначити напрями підвищення ефективності застосування коучингу на підприємстві.

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес застосування коучингу в діяльності підприємстві, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади підвищення ефективності застосування коучингу на підприємстві.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає процес управління персоналом підприємства як цілісну структуровану систему, що є одночасно частиною управління підприємством в цілому, в якій коучинг виступає інструментом підвищення ефективності даної системи. Для розв'язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «коучинг»; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків про рівень ефективності застосування коучингу в діяльності підприємстві.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, дані фінансової та управлінської звітності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні резервів підвищення ефективності застосування коучингу в діяльності підприємстві.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 85 сторінках друкованого тексту. Робота містить 28 таблиць та 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 70 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ КОУЧИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття та сутність коучингу

З кожним днем у бізнес-середовищі зростає роль людського капіталу. Індивід є визначальним та рушієм економіки і одночасно найціннішим видом капіталу. З огляду на це першочерговим та домінуючим завданням сучасних вітчизняних підприємств є сприяння розвитку кадрового потенціалу, що дасть змогу максимізувати ефект від праці персоналу.

Підприємства постійно вдосконалюють використовувані ними технології управління. Здебільшого в разі впливу на кадровий потенціал доводиться вибирати підхід залежно від співвідношення «витрати – отриманий ефект». Управлінська технологія, яка дає можливість досягнути потрібного ефекту за умови понесення помірних витрат, є коучингом. Саме він сприяє розкриттю потенціалу кожного працівника з метою підвищення рівня ефективності їхньої праці. Використання коучингу в бізнесі дозволяє вирішувати низку важливих для підприємства завдань, зокрема управління змінами, сприяти формуванню ефективно діючих трудових колективів та виробничих команд, впливати на досягнення конкурентних переваг підприємства, мінімізувати плинність кадрів, мотивувати персонал, ефективно управляти часом, формувати корпоративну культуру, сприяти формуванню позитивного іміджу компанії на ринку та в галузі. Крім того, активне використання коучингу сприяє подоланню перешкод у відносинах між працівниками, знижує рівень стереотипності мислення, позитивно впливає на активізацію креативного мислення та вирішення виробничих завдань

нестандартними методами, що внаслідок дає змогу досягнути кращих показників роботи [23].

Уперше 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 [35].

З огляду на те, що для вітчизняного менеджменту поняття «коучинг» є новим, тому доцільно насамперед дослідити специфіку його трактування. Коучинг розглядатимемо з двох позицій, як вплив на розвиток і вдосконалення компетентностей працівника, а також як вплив на розкриття кадрового потенціалу працівників, табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до розуміння коучингу в економічних дослідженнях

Автор	Дефініція
1	2
Вплив на розвиток і вдосконалення компетенцій працівника	
Борова Т.А. [4]	Вид індивідуальної підтримки людей, о ставлять перед собою завдання професійного і особистісного підвищення персональної ефективності
Братко М. [6]	Безпосереднє співробітництво, яке допомагає досягнути реальних результатів в особистому та професійному житті, результатом є поглиблення знань, сприяє самовдосконаленню працівника
Гібнер Я.М. [10]	Технологія управління не лише поточним рівнем конкурентоспроможності персоналу підприємства, але й його перспективною конкурентоспроможністю, оскільки він спрямований на мобілізацію внутрішніх ресурсів підприємства, розвиток необхідних здібностей і вмінь з динамічно змінною інформацією, сприяє освоєнню передових стратегій отримання результату завдяки високій мотивації праці, створенню атмосфери творчості та ініціативи, підвищенню відповідальності за виконання завдань
Кирлик Н.В. [19]	Мотивація і тренування особистості для набуття нових навичок і якостей
Кулик Н.Ю. [26]	Тривалі відносини між коучем і клієнтом, які допомагають клієнту досягти екстраординарних результатів в своєму житті, кар'єрі, бізнесі або у своїй організації. Через коучинг клієнт поглиблює свої знання, покращує досягнення і підвищує якість власного життя
Вплив на розкриття кадрового потенціалу працівника	

Горук Н. [11]	Стиль управління людськими ресурсами, технології якої сприяють мобілізації внутрішніх можливостей і потенціалу працівників, постійному вдосконаленню, професіоналізму та кваліфікації працівників, зростання рівня їх конкурентоспроможності, забезпечують розвиток компетентності, спонукають до інноваційного підходу у виробничому процесі
Дяків О.П., Хрустальова Ю. [14]	Індивідуальне тренування людини для досягнення значущих цілей, підвищення мобілізації внутрішнього персоналу, розвиток необхідних здібностей та навичок, засвоєння провідних стратегій отримання результату

Продовження табл. 1.1

1	2
Миколайчук І. [35]	Система принципів і прийомів, що сприяють розвитку потенціалу особистості та групи спільно працюючих людей, а також забезпечують максимальне розкриття і ефективну реалізацію цього потенціалу
Нагара М.Б. [39]	Інструмент для оптимізації людського потенціалу та ефективності діяльності
Романова С.М. [49]	Сприяє вивільненню потенціалу індивідуума для максимального забезпечення його досягнень та підвищення ефективності діяльності

Джерело: складено автором на основі [4; 6; 10; 11; 14; 19; 26; 35; 39; 49]

Так, можна запропонувати поєднати проаналізовані в табл. 1.1 підходи до розуміння коучингу і сформувані таке визначення цього поняття: технологія управління, яка сприяє розвитку і вдосконаленню компетентностей працівників підприємства, а також дозволяє розкрити кадровий потенціал цих працівників.

Детальніше розглянемо мотиви використання коучингу в діяльності вітчизняних бізнес-структур, рис. 1.1.

Як зазначено у монографічному дослідженні «Технології управління персоналом» [9] коучинг доцільно застосовувати з метою здійснення консалтингу у сфері управління, а не навпаки. На відмінно від бізнес-консультанта, коуч не надає порад, не демонструє свої думки, не приймає будь-яких рішень, не надає і не радить щодо використання готових технологій, тобто не вказує на те як і що доцільно робити. Завдання коуча полягає в тому, щоб допомогти керівникові підприємства усвідомити цілі, причини невдач та перемог, сформувані вектор зміни поведінки керівника, а це, своєю чергою, призведе до суттєвих змін у розвитку компанії.

Якщо проаналізувати роботу бізнес-консультантів, то вони запрошуються для вирішення того чи іншого бізнес-питання. У випадку зі залученням допомоги коуча реальні завдання виявляються лише у процесі роботи.

Домінантною метою коучингу як методу співробітництва керівника та працівників є допомога останнім із метою віднаходження ними особисто рішень поставленого завдання. Коуч позиціонується як персональний тренер, який працює з динамічними людьми, які націлені на отримання результату від своєї праці в максимальному обсязі, він допомагає працівникам зрозуміти і сформулювати особисто план дій для досягнення поставлених цілей.

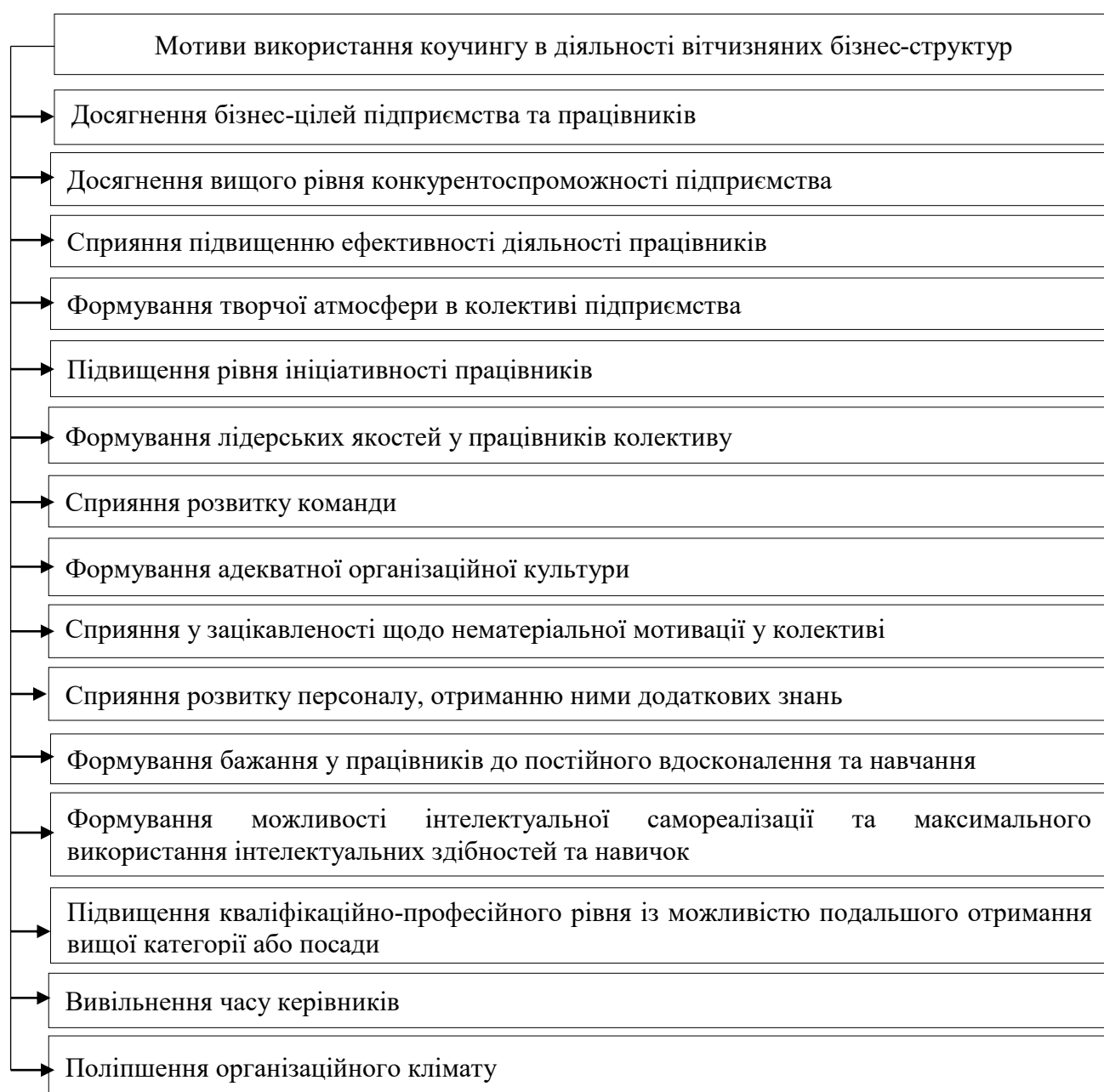


Рис. 1.1. Мотиви використання коучингу в діяльності вітчизняних бізнес-структур

Джерело: складено автором на основі [19; 28; 35]

Персональне тренування або коучинг допомагає працівнику з'ясувати, що він прагне змінити, визначити конкретні та оцінювані цілі для формування цих змін [9].

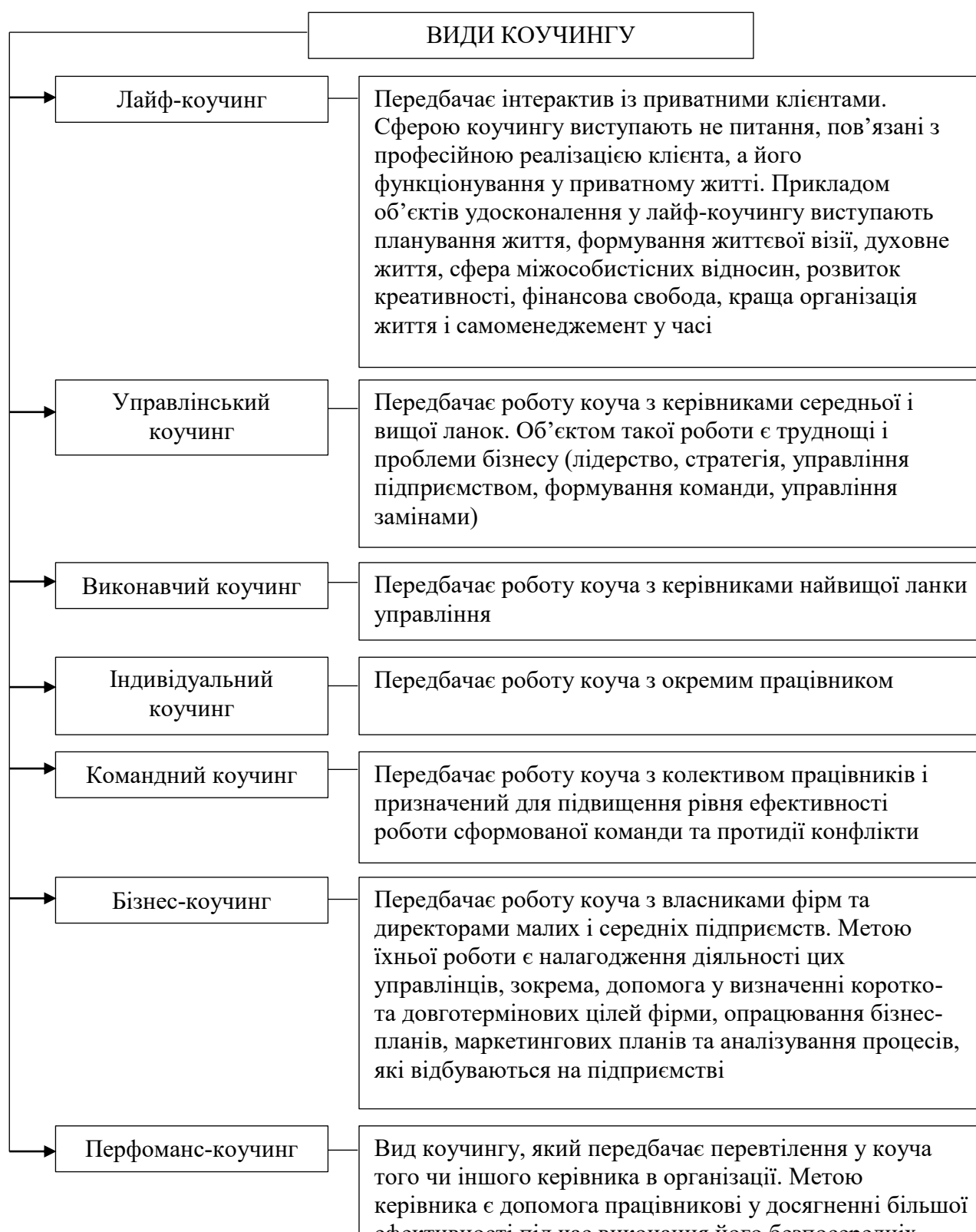


Рис. 1.2. Види коучингу

Джерело: складено автором на основі [28]

Окрім професійних компетенцій, розвиток яких забезпечується завдяки роботі коуча, клієнт має змогу одержати й соціальні навички такі як особливості міжособистісного спілкування, вміння контролювати та долати стрес, основи тимбілдінгу, розвивати лідерські здібності. Саме на цих аспектах наголошують успішні компанії, які зацікавлені, щоб їхні менеджери вміли так організувати мікросередовище компанії, яке буде характеризуватися взаємною повагою між працівниками, відносини будуть побудовані на довірі та взаємодопомозі [28].

Зважаючи на міжнародний досвід коучингу, доцільно дослідити його диференціацію за видами, рис. 1.2.

Коучинг може використовуватися як елемент управлінського консалтингу, але не навпаки. На відміну від консультанта, коуч не дає порад, не трансліює власну думку, не приймає рішень, не дає готових технологій (як і що потрібно робити). Він допомагає керівникові усвідомити його цілі, причини удач і невдач, і визначити напрямок зміни поведінки керівника й, відповідно, зміни в розвитку підприємства. Перед бізнес-консультантом ставиться певне завдання, яке він має виконати. У ситуації з коучем реальні завдання виявляються в процесі роботи. Основною метою коучингу як методу співпраці керівників та підлеглих є допомога співробітнику в тому, щоб він самостійно знайшов рішення тієї або іншої реальної проблеми [23].

Коучинг може застосовуватися в господарській діяльності для досягнення таких цілей:

- підвищення ефективності роботи співробітників і використання їхнього потенціалу;
- створення творчої атмосфери в колективі;
- підвищення ініціативи співробітників;
- формування лідерів в колективі;
- формування та розвиток команд; -
- створення сильної корпоративної культури;
- розвиток нематеріальної мотивації персоналу;
- оптимізація систем розвитку персоналу;
- створення групи, що навчається [6].

З метою розкриття основних завдань коучингу необхідно встановити основні функції, які він здійснює на підприємстві. Залежно від виду діяльності, кваліфікації працівників, особливостей галузі, цілей підприємства, коучинг може виконувати безліч функцій. Науковці розглядають різноманітні його можливості та характеристики у певному функціональному контексті [10].

Ми вважаємо за доцільне виділити такі функції коучингу:

1. Розвитку – коучинг забезпечує розвиток трудового потенціалу та компетенції працівників. Кар'єрний розвиток.
2. Креативна – дає змогу працівникам максимально проявити ініціативи, генерувати нові ідеї, приймати креативні рішення.
3. Комплексного консультування – коучинг може використовуватися в усіх сферах та усіма підрозділами, на будь-якій стадії.
4. Мотивуюча – коучинг дає змогу працівникам забезпечувати досягнення цілей як особистих, так і підприємства в цілому.
5. Адаптації – дає змогу працівникам швидко пристосуватися до мінливих умов навколишнього середовища.

Перевагами коучингу як способу забезпечення конкурентоспроможності персоналу є наступні:

- технологія коучингу дає змогу підприємству взяти участь у конкурентній боротьбі без прив'язки до певних галузевих параметрів діяльності, формату

підприємства, досягнутих конкурентних переваг, оскільки надає в розпорядження персоналу методи і навички, використання яких дозволить у конкретній ситуації знаходити раціональні рішення, оптимальні для працівника та підприємства;

- методика коучингу сприяє пролонгації існування наявних конкурентних переваг, оскільки передбачає досягнення високого рівня ефективності, креативності, розширення сфери знань і неординарності мислення працівників, що є домінуючим ресурсом підприємства в умовах формування економіки знань, у використанні якого поки що не має жорсткої конкурентної боротьби;

- коучинг – технологія управління не лише поточним рівнем конкурентоспроможності персоналу підприємства, але і його перспективною конкурентоспроможністю, оскільки він спрямований на мобілізацію внутрішніх ресурсів підприємства, розвиток необхідних здібностей і вмінь роботи з динамічно змінною інформацією, сприяє освоєнню передових стратегій отримання результату завдяки високій мотивації праці, створення атмосфери творчості та ініціативи, підвищення відповідальності за виконання завдань;

- особливістю коучингу як одного з видів інформаційних ресурсів підприємства є виключення його зі списку активів, що амортизуються, а також прогресивне зростання ефективності від активного безперервного запровадження та розвитку коучингу в системі управління підприємством;

- порівняно з іншими технологіями управління конкурентоспроможністю підприємства (менеджмент якості, SWOT-аналіз, реінжиніринг, бенчмаркінг) коучинг не має обмежень і може використовуватись в усіх сферах і структурних підрозділах підприємства на будь-якій стадії його розвитку.

Підсумовуючи можна стверджувати, що коучинг став популярним інструментом управління. Для ефективного його використання, потрібно удосконалювати знання та навички, які мають бути більш доступними не лише для спеціалістів, а й для працівників. Важко передбачити розвиток коучингу, як інструменту управління, але можна із впевненістю сказати, що впровадження принципів коучингу у діяльність підприємств дасть змогу користуватися його перевагами. Це у свою чергу, дозволить застосовувати коучинг як інструмент

управління та сприятиме розвитку потенціалу працівників. Виконуючи описані функції, коучинг забезпечує високі стандарти виконання завдань, підтримує систему ефективного управління, створює атмосферу, яка стимулює креативність, генерацію нових ідей; є надійним фундаментом корпоративної культури, оскільки проявляється через підтримку, співпрацю та партнерство; допомагає підприємству набути нових конкурентних переваг.

1.2. Організація коучингу на підприємстві

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

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

Для сучасних підприємств першочерговим та домінуючим завданням є сприяння розвитку кадрового потенціалу, що дасть змогу максимізувати ефект від роботи персоналу. Слід зазначити те, що світ постійно змінюється і вдосконалюється, а тому людям необхідно бути конкурентоспроможними на

ринку праці, що призводить до необхідності постійного розвитку, як самостійно, так і використовуючи додаткові варіанти у вигляді коучів та менторів.

Бізнес-коучинг може проводитися як індивідуально, так і для команд (наприклад, в рамках виконання якого-небудь проекту) [5].

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

Коучинг – це бесіда між коучем і клієнтом у результаті якої створюється образ майбутнього, якого клієнт починає прагнути, тому і починає діяти. Ця управлінська технологія допомагає відкрити в собі внутрішні ресурси і потенціал та допомагає розробити конкретний план дій.

Для розуміння специфіки проведення коучингу необхідно проаналізувати його моделі. Однією із найпоширеніших є модель G.R.O.W., рис. 1.3, запропонована Джоном Уітмором, який вперше зумів пояснити відмінність цієї управлінської технології від інших та проаналізував досвід успішного його застосування на практиці [27].

Іншою поширеною моделлю коучингу є SUCCESS, рис. 1.3. Необхідно розуміти, що проаналізовані моделі коучингу (рис. 1.3, 1.4) можуть модифікуватися залежно від складності завдання, а також змінювати послідовність етапів для кращої реалізації поставленої цілі.



Рис. 1.3. Модель коучингу G.R.O.W.

Джерело: складено автором на основі [27; 35]

Тому можна сформуванати універсальну модель коучингової комунікації між коучем та клієнтом, рис. 1.5, яка міститиме загальні етапи, зміна в яких має відбуватися залежно від ситуації. Як зазначає науковець Ірина Миколайчук, за кордоном після використання послуг коуча оцінюють їхню результативність за визначенням індексу ROI (повернення прибутку на одиницю інвестицій) [35].



Рис. 1.4. Модель коучингу SUCCESS

Джерело: складено автором на основі [23; 27; 35]

Якщо не досягнуто поставленого результату, то коуч або продовжує свою роботу безоплатно до отримання необхідного результату, або повертає отримані кошти.

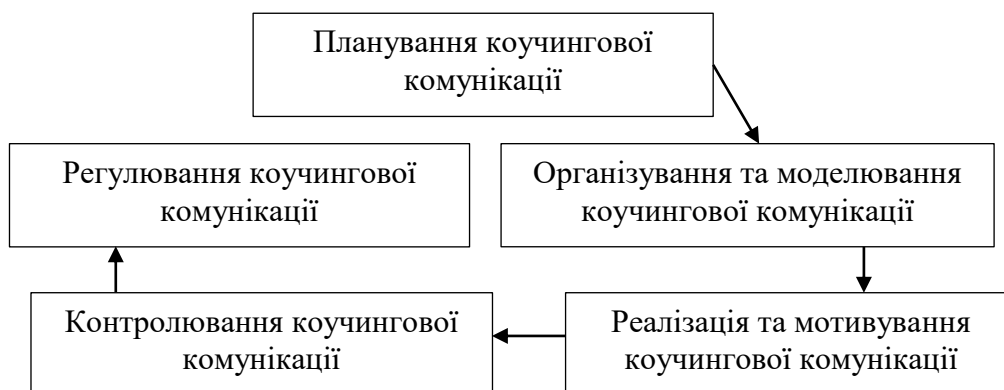


Рис. 1.5. Універсальна модель коучингової комунікації між коучем та клієнтом

Джерело: складено автором на основі [23; 27; 35]

Уся робота в коучингу побудована на відкритих запитаннях, відповідаючи на які, клієнт відкриває сам для себе багато нового, або корисного. Коуч не ментор і не консультант, він дотримується нейтралітету, не висловлює думку і не дає порад.

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

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

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

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

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

При довгостроковому коучингу (мінімум 15–18 сесій) зміни стають стійкими, що досягається за рахунок систематичної підтримки і бесід з коучем, спрямованих на закріплення результатів та набутих нових навичок. Він дозволяє уникнути повернення до старого варіанту поведінки і неефективним моделям [8].

Робота з коучем надає керівникам і топ-менеджерам такі переваги: допомагає долати особисті обмеження, що перешкоджають розвитку відносин і досягненню стратегічних бізнес-результатів; розвиває впевненість і навички управління і впливу на організаційні зміни в одному з напрямів загального бачення розвитку бізнесу; допомагає створювати бачення розвитку бізнесу, засноване на особистих цінностях; розвиває навички управління основними організаційними змінами і допомагає краще усвідомлювати, як власний особистісний стиль впливає на інших людей; розвиває здатності впливати і розкривати потенціал інших людей;

допомагає розвинути впевненість і навички управління конфліктами; розвиває здатності ставити запитання, які надихають і мотивують інших; надає підтримку при подоланні значних професійних і кар'єрних невдач, що впливають на мотивацію і прихильність.

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

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

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

Між сесіями команда має займатися реалізацією програми, яку вони для себе сформулювали. Потім на наступній сесії здійснюється діагностика рівня проходження командою намічених цілей. Механізм налаштовано так, щоб поступово команда дійшла до спільного бачення подолання проблем, сповідувала єдині цінності та цілі. Розроблено алгоритм роботи застосування управлінської технології командного коучингу, що наведено на рис. 1.6.

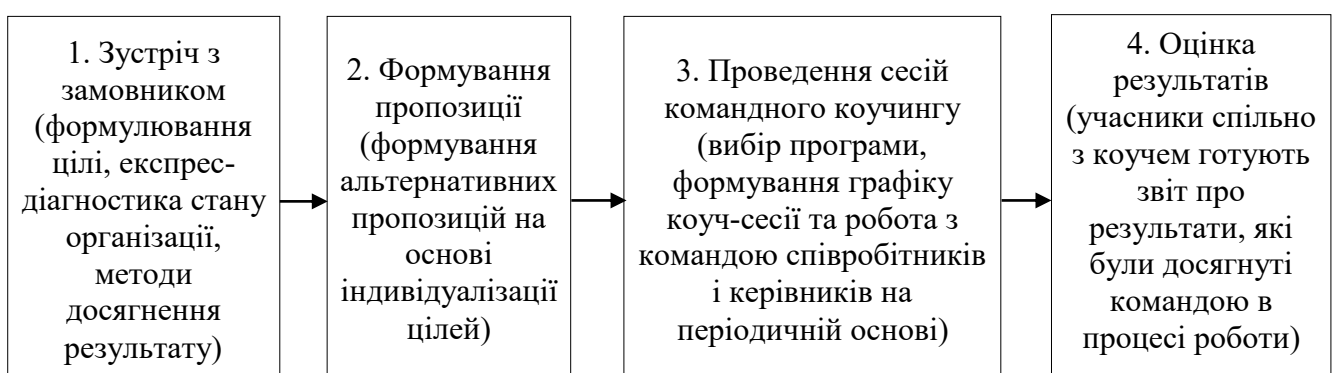


Рис. 1.6. Алгоритм роботи застосування командного коучингу

Джерело: складено автором на основі [8]

Професійний коуч здійснивши якісну попередню експрес-діагностику проблеми і завдань не завжди може зразу сформулювати програму роботи, він має якісно і глибоко розбиратися у заданій проблематиці та точно сформулювати завдання.

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

Під керівництвом коуча сформована команда професіоналів (управлінців, менеджерів вищої та середньої ланки, співробітників одного або декількох відділів, тощо.) здійснюють моніторинг наявного стану системи за параметрами ефективності. Із набору альтернатив формулюються необхідні зміни, які планують до впровадження, формулюють всі необхідні дії задля досягнення максимального результату [6].

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

Командний коучинг необхідний: для формування місії, яка буде мотивувати команду; розуміння спільних завдань; організації злагодженої роботи; забезпечення згуртованості та налагодження ефективної комунікації між відділами; для подолання негативних наслідків конфлікту в колективі; для формування командного духу та мотиваційних стимулів до роботи; для виявлення проблем, що перешкоджають діяльності організації та формування засобів щодо їх вирішення; для напрацювання планів реалізації нового проекту, формулювання стратегії, цілі; для згуртування членів команди на загальний результат [11].

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

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

Дослідивши характеристики технології індивідуального та командного коучингу можемо сформулювати результати впровадження коучингу у діяльності організації (табл. 1.2). Коучі допомагають розкрити потенціал своїх клієнтів, що приносить результати у вигляді підвищення продуктивності, цільових показників, перевиконання планів або просто цінних ідей, реалізація яких може відкрити нові ринки або можливості отримання доходу, підвищення кар'єрного росту та загального стану благополуччя людини.

Жорстка конкурентна боротьба потребує постійної інтенсифікації діяльності провідних компаній, тому управлінська технологія коучингу перетворилася на важливий механізм впливу для менеджерів вищої ланки, які з нею знайомі та використовують у своїй діяльності. Для сучасних організацій коучинг стає дієвою концепцією кадрового менеджменту, як інструмент застосовується у плануванні, відборі, адаптації, мотивації, навчанні, розвитку, атестації та оцінці персоналу [31].

Коучі допомагають розкрити потенціал працівників організації у вигляді підвищення цільових показників, продуктивності, перевиконання планів або просто цінних ідей, реалізація яких допоможе відкрити нові ринки, або

можливості отримання доходу, підвищення кар'єрного росту та загального стану благополуччя людини.

Таблиця 1.2

Результати впровадження коучингу як технології стратегічного управління в діяльності організації

Індивідуальний коучинг	Командний коучинг
1	2
Розвиває компетенції та комунікативні навички. Прискорює процес змін, які лідер здійснює в компанії. Підтримує керівників при вступі на нову посаду, або при делегуванні нових повноважень. Підтримує на етапі реалізації нових проектів і нових завдань. Забезпечує сприятливий клімат у колективі та допомагає при налагоджуванні комунікації, в тому числі усуненні конфліктів.	Виокремлення загальних для всієї команди місії, цінностей, правил, підходів, процедур, які забезпечать найкращий результат. Підвищення задоволеності роботою і поліпшення клімату в колективі. Зниження конфліктності і формування взаємних домовленостей. Складання стратегії та плану досягнення цілей. Підготовка детального дерева рішень (згідно завдань) з термінами та відповідальними. Створення робочих команд, підвищення загальної ефективності їх роботи, в тому числі

Продовження табл. 1.2

1	2
Допомагає створити план індивідуального розвитку, підвищити самостійність і відповідальність особи. Допомагає лідерам знайти цілісне бачення розвитку компанії, погоджувати індивідуальні цілі з цілями організації. Прискорює процес прийняття ефективного рішення у важких ситуаціях. Знаходити нові шляхи ефективного співробітництва та налагоджувати продуктивні особистісні відносини	через створення культури відповідальності і зростання згуртованості. Залучення співробітників до загальної діяльності і поліпшення якості комунікації. Генерація нових ідей і підходів в сферах, необхідних бізнесу (наприклад, формування нових конкурентних переваг, виведення на ринок нових продуктів, запуск нових проектів тощо) Управління змінами, управління проектами (від окремого підрозділу до всього підприємства) Особистісний і корпоративний PR, брендинг товару або компанії

Джерело: складено автором на основі [8; 27]

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

Отже, запровадження технологія коучингу у діяльності організації справляє позитивний вплив, створює творчу атмосферу, стимулює креативність та генерацію нових ідей і є надійним фундаментом корпоративної культури,

співпраці та партнерства. Вона допомагає підприємству набути нових конкурентних переваг.

Досліджено сутність, мету, особливості впровадження технології коучингу у стратегічному управлінні вітчизняних організацій. Вивчено специфіку впровадження індивідуального та командного коучингу та їх вплив на формування стратегії організації. Застосовуючи коучинг як технологію впливу щодо підвищення кадрового потенціалу, формується механізм успішного виконання ним функції організації. Установлено, що саме використання технологій коучингу допоможе організації сформувати позитивний імідж та справлятиме прямий вплив на стабільність роботи колективу і забезпечення конкурентоспроможності.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності застосування коучингу на підприємстві

В умовах мінливого зовнішнього середовища персонал підприємства повинен забезпечувати якомога найвищу стабільність функціонування підприємства. Забезпечення цього є можливим у випадку максимального використання та реалізації усіх можливостей працівників. Саме з метою розвитку потенціалу та управління працівниками доцільно використовувати коучинг, оскільки він забезпечує здатність працівників самостійно приймати конкретні управлінські рішення із застосуванням своїх навиків, знань та практики.

Зосередження уваги на здатності працівника самостійно реалізовувати свої здібності, знання, можливості зумовило чималий інтерес науковців, про що свідчать різноманітні методики оцінювання потенціалу. Однак практично відсутні методики щодо оцінювання засобів, які сприяють реалізації потенціалу. Зважаючи на те, що основною метою роботи є оцінювання коучингу, нами запропоновано

систему критеріїв оцінювання ефективності використання коучингу як інструменту розвитку потенціалу працівника, менеджера чи власника підприємства.

Ураховуючи той факт, що працівники є найбільш важливим чинником розвитку підприємства, власники та керівництво повинні сприяти розвитку їх потенційних можливостей. Загалом забезпечення розвитку усіх можливостей спрямоване на дослідження проблем їх формування, використання та оцінювання. Однак для того, щоб провести оцінювання інструментів розвитку потенціалу, а саме коучингу, спочатку доцільно встановити зміст та економічну природу потенціалу працівника.

Так, у роботі К. М. Шило потенціал описано як приховані можливості. Потенціал розглядається як джерело можливостей, які можуть бути приведені в дію та використані для вирішення різноманітних питань. Тобто можливості особи, підприємства, суспільства, які ще не виявилися або виявилися не повністю. Потенціал являє собою узагальнену характеристику ресурсів, прив'язану до простору і часу [64].

У тісному взаємозв'язку знаходиться (а окремими авторами ототожнюється із поняттям кадрового потенціалу) – трудовий потенціал. Так, у роботі М. Долішнього трудовий потенціал – це прогнозована інтегральна здатність групи, колективу, підприємства, працездатного населення до продуктивної трудової професійної діяльності, результатом якої є новостворені духовні та матеріальні цінності [13]. Т.А. Борова трудовий потенціал визначає як існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками персоналу підприємства [4]. На наш погляд та з позиції застосування коучингу, освітній, кваліфікаційний, трудовий та кадровий потенціал об'єднано в одному напрямку, який забезпечує кадровий розвиток та визначає трудові можливості працівника.

Отже, як бачимо, працівник може розвиватись у різних напрямках. Ураховуючи дослідження чинників використання коучингу на підприємстві,

запропоновано систему індикаторів, які враховують вплив коучингу на розвиток потенційних можливостей працівника та визначають ефективність застосування коучингу.

Рівень коучингу запропоновано розраховувати шляхом урахування рівня впливу основних напрямів, по яких здійснюється розвиток працівника на ключовий рівень коучингової ефективності [18; 33; 64]:

- кадровий (кваліфікаційно-професійний, кар'єрний, трудовий) розвиток;
- організаційно-управлінський розвиток;
- креативний (інноваційний, творчий) розвиток;
- соціальний розвиток (духовні, моральні, культурні якості, особисті потреби, самореалізація);
- ціннісно-мотиваційний розвиток (фінансовий, матеріальний достаток, самомотивування).

З позиції коучингу під кадровим розвитком розуміється усвідомлення та планування користувачем коучингу майбутньої кар'єри, можливих шляхів її розвитку, просування по кар'єрних сходах, розвиток навиків та професійно-кваліфікаційних характеристик у конкретних соціально-економічних умовах. На підставі цього першу групу становлять показники кадрового розвитку.

1. Індикатори кадрового розвитку користувача коучингу. Для визначення ефективності впливу коучингу на кадровий розвиток доцільно здійснювати оцінювання за такими показниками:

1.1. Рівень кар'єрного зростання. У практиці діяльності підприємств розрізняють три види кар'єрного розвитку: вертикальний, горизонтальний та доцентровий. Найбільш використовуваним є власне вертикальний, який передбачає підняття працівника в ієрархічній структурі на рівень вище.

1.2. Рівень професійно-кваліфікаційного зростання. Даний показник відображає зміни у професійно-кваліфікаційних характеристиках працівника.

1.3. Рівень реалізації планів з кар'єрного та коучингового розвитку працівників відображає характеристику намірів організації щодо розвитку працівників у кадровому напрямку [1].

2. Індикатори організаційно-управлінського розвитку. Під організаційно-управлінським розвитком розуміють здатність працівників та менеджерів удосконалювати процес управління структурою організації та забезпечувати ефективне використання таких категорій, як повноваження, відповідальність та делегування. Організаційно-управлінський розвиток сприяє працівникам у зміні своїх позицій в організаційній структурі управління у напрямку переміщення по вертикалі вгору при вертикальному поділі праці. Керівництву важливо забезпечувати цей розвиток із урахуванням того, що він дозволяє реалізовувати якісне виконання повноважень, підвищувати рівень відповідальності працівників та здійснювати процес передачі повноважень. Організаційно-управлінський розвиток визначає роль окремого працівника в ефективності функціонування підприємства в цілому. Для того, щоб оцінити вплив коучингу на організаційно-управлінський розвиток, доцільно врахувати такі характеристики [2]: здібності та вміння організувати колектив; об'єктивність в оцінці підлеглих; уміння непомітно та ефективно контролювати роботу; вміння делегувати повноваження та розподіляти відповідальність; уміння правильно підібрати та розподіляти персонал; уміння створювати необхідний соціальний клімат; уміння прислухатися до думки оточуючих тощо.

Варто зазначити, що організаційно-управлінський розвиток відображає вплив коучингу на поведінку управлінців в організації, проте одночасно надає можливість працівникам змінювати позицію з виконавців на управлінців.

Для визначення рівня організаційно-управлінського розвитку запропоновано такі показники:

2.1. Рівень управлінського навантаження. Відображає кількість працівників (робітників, професіоналів та фахівців), які є у підпорядкуванні на одного керівника структурного підрозділу.

2.2. Рівень відповідності займаній посаді та стилю управління. Даний показник дозволяє проаналізувати, чи відповідають професійні якості, навички, знання особисті управлінські якості працівника займаній посаді.

2.3. Рівень раціоналізації діяльності дозволяє встановити, наскільки завдяки коучингу на підприємстві підвищується дотримання нормативно-правових документів, раціоналізація управлінської та виробничої діяльності.

2.4. Рівень функціональної взаємодії відображає інформацію про взаємодію між структурними підрозділами підприємства та їх керівництвом, з позиції виконання поставлених для кожного з них функцій з уникненням їх дублювання.

2.5. Рівень трудової поведінки дозволяє встановити ставлення працівника до умов та змісту праці, загалом до виконуваної роботи, до співробітників та клієнтів.

3. Індикатори соціального розвитку користувача коучингу. У роботі «Управління персоналом і економіка праці» Драгана О.І. соціальний розвиток розглядається як зміни до кращого в соціальному середовищі – у тих матеріальних, духовних, загальних умовах, в яких працівники підприємства працюють, разом із сім'ями живуть і в яких відбувається розподіл та споживання благ, встановлюються об'єктивні зв'язки між особистостями, знаходять вираження їх морально етичні цінності [56]. Забезпечуючи розвиток соціального задоволення працівника, коуч мотивує його до підвищення ефективності роботи на користь підприємства. У дану групу входять такі показники:

3.1. Рівень самореалізації відображає ту частину працівників, які реалізували свої можливості завдяки працевлаштуванню на підприємстві, де вони працюють.

3.2. Рівень культурного розвитку визначає зацікавленість підприємства в розвитку культурного життя працівників.

3.3. Рівень соціальної відповідальності перед працівниками визначає задоволеність працівників станом соціального забезпечення.

3.4. Рівень психологічного комфорту відображає взаємовідносини між працівниками, ставлення керівництва до підлеглих та підлеглих до керівництва і загалом інформацію по створенню та розвитку культури управління підприємством.

3.5. Рівень задоволення умовами розвитку діяльності. Визначає здатність працівників до реалізації свого потенціалу залежно від міри задоволення умовами, в яких вони здійснюють трудову діяльність.

3.6. Рівень узгодженості професійної роботи з особистим життям. Показує міру відповідності виконуваної роботи особистому устрою життя працівника.

4. Індикатори креативного розвитку. Дана група показників дозволяє визначити, яким чином коучинг впливає на здатність працівника генерувати нові ідеї, приймати нестандартні управлінські рішення, підвищувати самостійність у вирішенні конкретних виробничо-господарських завдань. До цієї групи належать такі показники:

4.1. Рівень креативності при прийнятті рішень. Використання коучингу в діяльності працівників дозволяє працівникам впевненіше висловлювати свої позиції щодо вирішення проблеми.

4.2. Рівень варіативності вирішення завдань визначає здатність користувача коучингу пропонувати багато варіантів вирішення поставленого перед ним завдання.

4.3. Рівень ініціативності користувача коучингу дозволяє коучу встановити характеристику користувача коучингу з позиції його активності, тобто міру забезпечення виконуваних завдань власними ідеями.

5. Індикатори мотиваційно-ціннісного розвитку. Мотиваційно-ціннісний чинник є одним із факторів, який сприяє підвищенню активності поведінки працівників підприємства. Згідно з Драганом О.І., поведінка працівника – це сукупність усвідомлених, соціально значимих дій, зумовлених обійманою посадою, тобто розумінням власних функцій. Ефективність коучингової діяльності проявляється в тому, що працівники відповідально виконують свої обов'язки та задля інтересів підприємства здатні виходити за рамки своїх безпосередніх обов'язків, прикладаючи додаткові зусилля та виявляючи свою активність [56]. Зумовити активність трудової діяльності можна із застосуванням різноманітних мотиваційних чинників. Ураховуючи мотиви активності працівника, застосування коучингу зумовлює зростання рівня задоволення потреб

у зворотному напрямку, тобто під впливом коучингу працівник максимально задовольняє потреби самовираження, що сприяє підвищенню міри його участі в діяльності підприємства.

Стимулювання працівників є основним із засобів, який може сприяти їх розвитку. Використання мотивування на підприємстві мобілізує потенціал працівників, забезпечує їх професійний розвиток, сприяє зростанню індивідуальної результативності. Для того, щоб забезпечити ефективність використання стимулів та мотивувати працівників до розвитку, потрібно здійснювати постійний моніторинг стану існуючої системи мотивації на підприємстві, тому до даної групи віднесено такі показники [1]:

5.1. Рівень задоволення фінансовим та матеріальним мотивуванням розвитку працівників дозволяє коучу встановити характеристику користувача коучингу з позиції матеріальної зацікавленості у розвитку.

5.2. Рівень задоволення моральним мотивуванням розвитку працівників дозволяє коучу встановити характеристику користувача коучингу з позиції нематеріальної зацікавленості у розвитку.

5.3. Рівень самомотивування. Мотивування є однією з важливих функцій управління на підприємстві. Застосовуючи різноманітні стимули та мотиви, керівники можуть підвищувати активність трудової діяльності працівника. Однак останнім часом загальновідомий метод «батога і пряника» все частіше стає недієвим, оскільки працівники працюють настільки мінімально, щоб не отримати «батога» і забезпечити отримання «пряника», тому актуальним є пошук і оцінювання нових методів, що забезпечують самомотивацію працівників.

6. Індикатори ефективності коучингової комунікації. Рівень коучингу залежить від основних навиків коуча та загальних чинників, які здійснюють вплив на усіх учасників коучингової комунікації, тому додатково виокремлено групу показників, які визначають рівень впливу цих чинників. До індикаторів ефективності процесу реалізації коучингу нами віднесено такі показники:

6.1. Рівень досягнення коучингових цілей, оскільки ми встановили, що основним завданням коучингу є постановка цілей працівником і вибір способів їх досягнення.

6.2. Аналіз чинників ефективності застосування коучингу визначив, що основою для прийняття рішення щодо доцільності використання коучингу є здатність працівником чи менеджером самостійно оцінювати ефективність своєї діяльності. Дуже часто на підприємствах перед менеджерами постає проблема коректного оповіщення працівників про негативні результати їх роботи за аналізований період, у той час, коли об'єктивне оцінювання дозволяє встановити не лише недоліки, а й позитивні критерії діяльності працівника. Здатність до самооцінювання мобілізує діяльність працівників у напрямку підвищення результативності їх діяльності.

За А.В. Савченко, здатність до самооцінювання – це перевага, якою потрібно свідомо користуватися в потрібний момент, а не коли працівник практично на завершальному етапі виконання конкретного завдання [51]. Показник самооцінювання дозволяє вчасно встановити перешкоди, що стримують розвиток працівника.

6.3. Реалізація коучингу супроводжується здійсненням певних організаційних змін. Зважаючи на те, що працівники зазвичай чинять їм опір, для врахування цього чинника при оцінюванні коучингу доцільно враховувати рівень опору коучинговим змінам.

6.4. Впровадження коучингу в працівників асоціюється передусім з основною технікою, яка при цьому використовується, а саме – технікою задавання запитань. Тобто працівники наперед знають, що їх будуть оцінювати, контролювати та стимулювати до виконання чогось нового. Тому дуже важливо налагодити комунікаційний процес між працівниками, менеджерами та коучем, що дозволить у ненав'язливій атмосфері роз'яснити переваги коучингу. Для цього потрібно враховувати рівень комунікацій між учасниками коучингового процесу.

6.5. Одним із завдань коучингу є здатність забезпечувати певний рівень узгодження між користувачем коучингу та коучем. Даний показник визначає

здатність коуча сприймати точку зору користувача коучингу щодо вирішення конкретної проблеми. Особливо важливим є встановлення рівня взаєморозуміння у випадку виконання завдань із забезпечення процесу коучингу внутрішнім коучем, оскільки дуже часто менеджери працюють по схемі, що їх рішення є найефективнішими і не варто витрачати час та гроші для того, щоб спробувати певні варіанти, запропоновані підлеглими.

Перелік показників, які дозволяють оцінити рівень кадрового розвитку користувача коучингу, представлено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Індикатори оцінювання коучингового управління персоналом

Індикатори	Формули для розрахунку	Умовні позначення	Економічний зміст
1	2	3	4
Рівень кар'єрного зростання	$R_{k.r.} = \frac{K_{k.r.}}{K_{zag}}$	де $K_{k.r.}$ – кількість працівників, що здійснили кар'єрне зростання за оцінюваний період часу; K_{zag} – загальна кількість працівників	Відображає кар'єрний розвиток працівників
Рівень професійно-кваліфікаційного зростання	$R_{p.k.r.} = \frac{K_{p.k.r.}}{K_{zag}}$	де $K_{p.k.r.}$ – кількість працівників, що здійснили розвиток професійних навиків, знань, умінь, підвищили кваліфікацію, тощо	Відображає зміни у професійно-кваліфікаційних характеристиках працівника
Рівень реалізації планів з кар'єрного та коучингового	$R_{r.p.} = \frac{K_{r.p.}}{K_{r.zag}}$	де $K_{r.p.}$ – кількість реалізованих планів щодо розвитку професійних навиків, знань, умінь,	Відображає характеристику намірів організації щодо

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
розвитку працівників		підвищення кваліфікації тощо; $K_{p.zag}$ – загальна кількість планів розвитку підприємства	розвитку працівників у кадровому напрямку

Джерело: складено автором на основі [2; 33; 64]

Важливим елементом оцінювання результатів коучингу виступає організаційно-управлінський рівень розвитку персоналу, табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Індикатори організаційно-управлінського розвитку

Індикатори	Формули для розрахунку	Умовні позначення	Економічний зміст
1	2	3	4
Рівень управлінського навантаження	$R_{y.n.} = \frac{K_{k.sp.}}{K_{p.sp.}}$	де $K_{p.sp.}$ – кількість працівників, які працюють у структурному підрозділі; $K_{k.sp.}$ – кількість керівників різних рівнів управління у структурному підрозділі	Відображає кількість працівників (робітників, професіоналів та фахівців), які є у підпорядкуванні на одного керівника структурного підрозділу
Рівень відповідності займаній посаді та стилю управління	$R_{p.k.r.} = \frac{K_{p.v.zp.}}{K_{zag}}$	де $K_{p.v.zp.}$ – кількість працівників професійно-ділові та управлінські якості яких відповідають займаній посаді	Даний показник дозволяє проаналізувати, чи відповідають професійні якості, навички, знання, особисті управлінські якості працівника займаній посаді
Рівень раціоналізації діяльності	$R_{r.d.} = \frac{K_{r.rd.}}{K_{r.zag}}$	де $K_{r.rd.}$ – кількість рішень, спрямованих на раціоналізацію діяльності підприємства; $K_{r.zag}$ – загальна кількість рішень, прийнятих працівником за період оцінювання	Дозволяє встановити, наскільки завдяки коучингу на підприємстві підвищується дотримання нормативно-правових документів, раціоналізація управлінської та виробничої діяльності
Рівень функціональної взаємодії	$R_{f.v.} = \frac{K_{fp.v.}}{K_{fp.zag}}$	де $K_{fp.v.}$ – кількість структурних підрозділів, працівники та керівництво яких здійснюють налагоджену роботу між собою;	Відображає інформацію про взаємодію між структурними підрозділами підприємства та їх керівництвом, з позиції виконання поставлених

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
		$K_{fp.zag}$ – загальна кількість функціональних підрозділів підприємства	для кожного з них функцій з уникненням їх дублювання
Рівень трудової поведінки	$R_{t.d.} = \frac{K_{p.td.}}{K_{zag}}$	де $K_{p.td.}$ – кількість працівників, які дотримуються трудової дисципліни	Дозволяє встановити ставлення працівника до умов та змісту праці, загалом до виконуваної роботи, тощо

Джерело: складено автором на основі [2; 18]

Ще одним елементом оцінювання результатів коучингу виступає соціального розвитку користувача коучингу, табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Індикатори соціального розвитку

Індикатори	Формули для розрахунку	Умовні позначення	Економічний зміст
1	2	3	4
Рівень самореалізації	$R_{sr} = \frac{K_{p.sr}}{K_{zag}}$	де $K_{p.sr}$ – кількість працівників, посада яких відповідає їх самооцінці та забезпечує моральне задоволення від роботи	Відображає ту частину працівників, які реалізували свої можливості завдяки працевлаштуванню на підприємстві
Рівень культурного розвитку	$R_{kr} = \frac{K_{z.kr}}{K_{z.zag}}$	де $K_{z.kr}$ – кількість заходів з розвитку культурного життя працівників; $K_{z.zag}$ – загальна кількість заходів з розвитку працівників на підприємстві	Визначає зацікавленість підприємства у розвитку культурного життя працівників
Рівень соціальної відповідальності перед працівниками	$R_{s.v} = \frac{K_{z.pr}}{K_{z.zag}}$	де $K_{p.zsp}$ – працівники, яких влаштовують соціальні програми підприємства	Визначає задоволеність працівників станом соціального забезпечення
Рівень психологічного комфорту	$R_{p.k.} = \frac{K_{z.pk}}{K_{z.zag}}$	де $K_{z.pk}$ – кількість заходів з формування сприятливого соціально-психологічного клімату та розвитку підприємства	Відображає взаємовідносини між працівниками, ставлення керівництва до підлеглих і підлеглих до керівництва

Джерело: складено автором на основі [18; 64]

Також важливим елементом в процесі оцінювання впливу результатів коучингу на персонал поряд із ефективністю управління персоналом, рівнем організаційно-управлінського розвитку та соціального розвитку виступає рівень креативного розвитку персоналу, табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Індикатори організаційно-управлінського розвитку

Індикатори	Формули для розрахунку	Умовні позначення	Економічний зміст
Рівень креативності при прийнятті рішень	$R_k = \frac{K_{k.p.}}{R_{zag}}$	де $K_{k.p.}$ – кількість нетипових рішень, прийнятих користувачем коучингу; R_{zag} – загальна кількість рішень, прийнятих при виконанні поставлених завдань	Показує здатність впроваджувати нові ідеї при прийнятті рішень
Рівень варіативності	$R_v = \frac{K_{v.p.}}{R_{zag}}$	де $K_{v.p.}$ – варіація альтернатив,	Визначає здатність

вирішення завдань		запропонованих для вирішення одного завдання	користувача коучингу пропонувати багато варіантів вирішення поставленого перед ним конкретного завдання
Рівень ініціативності користувача коучингу	$R_i = \frac{K_i}{I_{zag}}$	де K_i – кількість ідей, що були висунуті користувачем коучингу для вирішення поставлених цілей; I_{zag} – загальна кількість ідей на підприємстві	Дозволяє коучу встановити характеристику користувача коучингу з позиції його активності, тобто міру забезпечення виконуваних завдань власними ідеями

Джерело: складено автором на основі [2; 18; 33]

В процесі управління персоналом важливу роль відіграє система мотивації, яка здійснює суттєвий вплив на результати діяльності персоналу в цілому, тому важливим є оцінювання рівня мотиваційного впливу коучингу на персонал, табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Індикатори мотиваційно-ціннісного розвитку

Індикатори	Формули для розрахунку	Умовні позначення	Економічний зміст
1	2	3	4
Рівень задоволення фінансовим і матеріальним мотивуванням розвитку працівників	$R_{z.mat} = \frac{K_{p.mat}}{K_{zag}}$	де $K_{p.mat}$ – кількість працівників, розвиток яких забезпечується лише із застосуванням матеріального заохочення	Дозволяє коучу встановити характеристику користувача коучингу з позиції матеріальної

Продовження табл.1.7

1	2	3	4
			зацікавленості в розвитку
Рівень задоволення моральним мотивуванням розвитку працівників	$R_{z.mor} = \frac{K_{p.mor}}{K_{zag}}$	де $K_{p.mor}$ – кількість працівників, розвиток яких забезпечується лише із застосуванням морального заохочення	Дозволяє коучу встановити характеристику користувача коучингу з позиції нематеріальної зацікавленості в розвитку
Рівень самомотивування	$R_{z.mot} = \frac{K_{p.s}}{K_{zag}}$	де $K_{p.s}$ – кількість працівників, розвиток яких забезпечується самомотивуванням своєї діяльності	Показує зацікавленість самих працівників у розвитку

Джерело: складено автором на основі [2; 64]

На останньому етапі здійснюється аналіз ефективності коучингової комунікації, табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Індикатори організаційно-управлінського розвитку

Індикатори	Формули для розрахунку	Умовні позначення	Економічний зміст
1	2	3	4
Рівень досягнення цілей	$R_{д.ц} = \frac{K_{д.ц}}{Ц_{zag}}$	де $K_{д.ц}$ – кількість цілей, які були реалізовані користувачем коучингу як результат здійснення коучингової взаємодії; $Ц_{zag}$ – загальна кількість цілей, які сформовані на першому етапі коучингу	Показує кількість цілей, які були реалізовані користувачем коучингу як результат здійснення коучингової взаємодії
Рівень самооцінювання діяльності	$R_s = \frac{K_o}{K_{zag}}$	де K_o – кількість працівників, які періодично здійснюють оцінювання своєї діяльності	Визначає здатність та рівень самооцінювання діяльності
Рівень опору коучинговим змінам	$R_{okz} = \frac{K_{oz}}{K_{zag}}$	де K_{oz} – кількість працівників, які чинять опір при впровадженні коучингових програм	Показує, чи здійснюють працівники опір при впровадженні коучингу
Рівень комунікацій між учасниками коучингового процесу	$R_{r.d.} = \frac{K_{r.rd}}{K_{z.zag}}$	де $K_{r.rd}$ – кількість заходів, спрямованих на раціоналізацію комунікацій між учасниками коучингового процесу	Дозволяє встановити, чи зрозумілим є процес коучингу для його учасників
Рівень узгодження між користувачем коучингу та коучем	$R_y = \frac{N_{ri}}{N_{zi}}$	де N_{ri} – кількість ідей, рішень, які були самостійно реалізовані у процесі	Визначає здатність коуча сприймати точку зору користувача коучингу

Продовження табл. 1.8

1	2	3	4
		здійснення коучингової комунікації без використання настанов керівника (коуча); N_{zi} – загальна кількість ідей, рішень, які були запропоновані учасниками коучингу в процесі здійснення коучингової комунікації	щодо вирішення конкретної проблеми

Джерело: складено автором на основі [2; 18; 33; 64]

Таким чином, для оцінювання впливу коучингу на діяльність підприємства розглянуто метод оцінювання рівня ефективності застосування коучингу на

підприємстві, який дає змогу визначити існуючий рівень використання коучингу на засадах оцінювання шести груп індикаторів (кадрового розвитку користувача коучингу, організаційно-управлінського розвитку, соціального розвитку користувача коучингу, креативного розвитку, мотиваційно-ціннісного розвитку, індикатори ефективності коучингової комунікації) з метою реалізації потенціалу працівників. Розглянуті індикатори дозволять власникам, менеджерам з управління персоналом і коучам запроваджувати способи підвищення ефективності застосування коучингу.

1.4. Інформаційне забезпечення відносин у сфері застосування коучингу на підприємстві

Інформаційним підґрунтям забезпечення відносин у сфері застосування коучингу на підприємстві виступає Кодекс етики ICF.

Кодекс етики ICF описує основні цінності Міжнародної федерації коучингу, етичні принципи та етичні стандарти поведінки для всіх фахівців. Дотримання цих етичних стандартів поведінки ICF є першою з базових компетенцій коуча. А саме: «Демонструє етичну практику: розуміє та послідовно застосовує етику та стандарти коучингу».

Кодекс етики ICF підтримує цілісність ICF та глобально професію коуча, а саме:

- встановлює стандарти поведінки, що відповідають основним цінностям та етичним принципам ICF;
- дає напрямки етичним міркуванням, освіті та прийняттю рішень;
- зважає та зберігає стандарти коучів ICF за допомогою процедури «Розгляд етичної поведінки» ICF (ECR);
- забезпечує основу для етичної освіти ICF у програмах, акредитованих ICF.

Кодекс етики ICF застосовується, коли фахівці ICF представляють себе такими в будь-яких видах коучингової взаємодії. В незалежності від того, чи вже були встановлені Коучингові відносини чи ні. Даний Кодекс чітко формулює

етичні зобов'язання фахівців ICF, які виконують різні функції, такі як коуча, супервізора-коуча, ментора-коуча, тренера-коуча або студента-коуча, або виконують функції лідерів ICF, а також персоналу зі служби підтримки.

Хоча процес «Розгляд Етичної поведінки» (ECR) застосовується лише для фахівців ICF, як і обітниця, співробітники ICF також дотримуються етичної поведінки та Основних цінностей та етичних принципів, які лежать в основі цього етичного кодексу ICF.

Виклик працювати етично означає, що члени неминуче стикаються з ситуаціями, які потребують відповіді на несподівані питання, вирішення дилем та вирішення проблем. Цей Кодекс етики покликаний допомогти особам, які підпадають під дію цього Кодексу, зорієнтувавши їх у розмаїтті етичних факторів, які, можливо, потрібно брати до уваги та визначити альтернативні шляхи підходу до етичної поведінки.

Фахівці ICF, які приймають Кодекс етики, прагнуть бути етичними, навіть коли це стосується прийняття важких рішень або сміливих дій.

Кодекс етики ICF базується на основних цінностях ICF та діях, що впливають з них. Усі цінності однаково важливі і підтримують одна одну. Ці цінності є бажаними і їх слід використовувати як спосіб зрозуміти та інтерпретувати стандарти. Очікується, що всі фахівці ICF демонструватимуть та поширюватимуть ці цінності у всіх своїх взаємодіях.

До професійної діяльності фахівців ICF застосовуються такі етичні стандарти:

Розділ I - Відповідальність перед клієнтами.

Як фахівець ICF, сертифікований коуч:

1. Пояснює та переконує, що до або на початковій зустрічі коучинговий Клієнт(и) та Спонсор(и) розуміють природу та потенційну цінність коучингу, характер та межі конфіденційності, фінансові домовленості та будь-які інші умови коучингової угоди.

2. Створює домовленості / контракт щодо ролей, відповідальності та прав усіх зацікавлених сторін з Клієнтом (ами) та Спонсором (ами) до початку надання послуг.

3. Дотримується найсуворішого рівня конфіденційності з усіма сторонами, як було домовлено. Усвідомлює і погоджується дотримуватися всіх діючих законів, що стосуються персональних даних та повідомлень.

4. Має чітке розуміння того, як обмінюватися інформацією з усіма учасниками, які беруть участь під час всієї коучингової взаємодії.

5. Має чітке порозуміння як з Клієнтами, так і зі Спонсорами чи зацікавленими сторонами щодо умов, за яких інформація не буде конфіденційною (наприклад, протизаконна діяльність, якщо цього вимагає законодавство, згідно з чинним судовим наказом чи повісткою; неминучий або ймовірний ризик загрози самому собі чи іншим; тощо). Якщо коуч обґрунтовано вважає, що застосовується одна з перерахованих вище обставин, у нього може виникнути потреба повідомити відповідні органи.

6. Працюючи внутрішнім коучем, врегульовує конфлікти інтересів або потенційні конфлікти інтересів з його коучинговими клієнтами та Спонсором(-ами) коучинговий договір та постійний діалог. Це повинно включати вирішення питань щодо організаційних ролей, обов'язків, відносин, записів, конфіденційності та інших вимог до звітності.

7. Веде, зберігає та розпоряджається будь-якими записами, включаючи електронні файли та повідомлення, створені під час професійної взаємодії таким чином, щоб це сприяло конфіденційності, безпеці та приватності та відповідало будь-яким чинним законам та угодам. Крім того, прагне належним чином використовувати нові та виникаючі технологічні розробки, які використовуються в коучингових послугах (коучингові послуги, що підтримуються технологіями), і усвідомлюються, як до них застосовуються різні етичні стандарти.

8. Залишається пильним щодо ознак можливих зрушень цінності, що отримується, отриманої від коучингових відносин. Якщо так, вносить зміни у

відносини або заохочує Клієнта (ів) / Спонсора (ів) шукати іншого коуча, шукати іншого фахівця або використовувати інший ресурс.

9. Поважає право всіх сторін розірвати коучингові відносини будь-якої миті з будь-якої причини під час коучингового процесу відповідно до положень угоди.

10. Чутливий/а до наслідків, виникаючих з наявності одночасно декількох угод та відносин з одним і тим же Клієнтом (ами) та Спонсором (ами), щоб уникнути конфлікту інтересів.

11. Усвідомлює і активно керує будь-якою відмінністю у статусі чи положенні між Клієнтом і коучем, яка може бути викликана культурними, родинними, психологічними чи контекстуальними проблемами.

12. Розкриває Клієнтам потенційне отримання компенсації та інших бонусів, які може одержувати за направлення своїх Клієнтів третім сторонам.

13. Забезпечує стабільну якість коучингу, незалежно від суми або форми узгодженої компенсації в будь-яких відносинах.

Розділ II - Відповідальність за практику та виконання

Як фахівець ICF, сертифікований коуч:

14. Дотримується Кодексу етики ICF у всіх взаємодіях. Коли усвідомлює можливе порушення Кодексу власноруч або визнає неетичну поведінку в іншому фахівці ICF, з повагою піднімають питання з усіма задіяними сторонами. Якщо цим питання не вирішується, воно передається до офіційного органу (наприклад, ICF Global) для вирішення.

15. Вимагає дотримання Кодексу етики ICF усіма працівниками служби підтримки.

16. Зобов'язується вдосконалюватися завдяки постійному особистісному, професійному та етичному розвитку.

17. Визнає особисті обмеження чи обставини, які можуть погіршити, конфліктувати або порушити коучингову діяльність або професійні коучингові відносини. Звертається за підтримкою, щоб визначити, які заходи потрібно вжити, і, якщо необхідно, негайно попросить відповідних професійних рекомендацій. Це може включати призупинення чи припинення коучингових відносин.

18. Вирішує будь-який конфлікт інтересів або потенційний конфлікт інтересів, працюючи над проблемою з відповідними сторонами, шукаючи професійної допомоги або тимчасово призупиняючи або припиняючи професійні відносини.

19. Зберігає конфіденційність членів ICF та використовує контактну інформацію членів ICF (адреси електронної пошти, телефонні номери тощо) лише за дозволом ICF або члена ICF.

Розділ III - Відповідальність за професіоналізм

Як фахівець ICF, сертифікований коуч:

20. Точно визначає власну коучингову кваліфікацію, власний рівень коучингової компетентності, експертизи, досвіду, навчання, сертифікатів та сертифікатів ICF.

21. Складає правдиві та точні усні та письмові твердження щодо того, що він пропонує як фахівець ICF, що пропонується ICF, професією коуча та є потенційною цінністю коучингу.

22. Спілкується та створює поінформованість з тими, хто має бути проінформований про етичні обов'язки, Кодексом етики ICF.

23. Несе відповідальність за усвідомлення та встановлення чітких, доречних та культурно чутливих меж, які регулюють взаємодію, фізичну чи будь-яку іншу.

24. Не приймає участі в жодних сексуальних чи романтичних стосунках із Клієнтами (ами) або Спонсором (ами). Завжди пам'ятає про рівень близькості, притаманний таким стосункам. Вживає відповідних заходів для вирішення проблем або скасовує взаємодію.

Розділ IV - Відповідальність перед суспільством

Як фахівець ICF, сертифікований коуч:

25. Уникає дискримінації, підтримуючи справедливість та рівність у всіх видах активності та діяльності, дотримуючись місцевих правил та культурних традицій. Це включає, але не обмежується наступним: дискримінацію за віком, расою, статтю, етнічною приналежністю, сексуальною орієнтацією, релігією, національним походженням, інвалідністю або військовим становищем.

26. Визнає та шанує внесок та інтелектуальну власність інших осіб, претендуючи на право власності лише на власний матеріал. Розуміє, що через порушення цього стандарту може бути притягнутий до відповідальності третіми сторонами.

27. Чесний і працює в рамках визнаних наукових стандартів, застосовних керівних принципів та меж його компетенції при проведенні та звітуванні досліджень.

28. Знає про власний вплив та вплив його клієнтів на суспільство. Дотримується філософії «робити добро», та «уникати зла».

Як фахівець ICF, згідно зі стандартами Етичного кодексу ICF, коуч визнає і погоджується виконувати свої етичні та юридичні зобов'язання перед власними коучинговими клієнтами, спонсорами, колегами та широкою громадськістю. Якщо коуч порушує будь-яку частину Етичного кодексу ICF, він погоджується, що ICF на власний розсуд може притягнути його до відповідальності за це. Крім того, він погоджується, що його відповідальність перед ICF за будь-яке порушення може включати санкції, такі як обов'язкова додаткова підготовка коучів чи інша освіта або втрата його членства в ICF та / або його Повноважень ICF [21].

Висновки до розділу 1

Підсумовуючи проведені дослідження можна стверджувати, що коучинг став популярним інструментом управління. Для ефективного його використання, потрібно удосконалювати знання та навички, які мають бути більш доступними не лише для спеціалістів, а й для працівників. Важко передбачити розвиток коучингу, як інструменту управління, але можна із впевненістю сказати, що впровадження принципів коучингу у діяльність підприємств дасть змогу користуватися його перевагами. Це у свою чергу, дозволить застосовувати коучинг як інструмент управління та сприятиме розвитку потенціалу працівників. Виконуючи описані функції, коучинг забезпечує високі стандарти виконання

завдань, підтримує систему ефективного управління, створює атмосферу, яка стимулює креативність, генерацію нових ідей; є надійним фундаментом корпоративної культури, оскільки проявляється через підтримку, співпрацю та партнерство; допомагає підприємству набути нових конкурентних переваг.

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

З метою оцінювання впливу коучингу на діяльність підприємства розглянуто метод оцінювання рівня ефективності застосування коучингу на підприємстві, який дає змогу визначити існуючий рівень використання коучингу на засадах оцінювання шести груп індикаторів з метою реалізації потенціалу працівників. Розглянуті індикатори дозволять власникам, менеджерам з управління персоналом і коучам запроваджувати способи підвищення ефективності застосування коучингу.

Інформаційним підґрунтям забезпечення відносин у сфері застосування коучингу на підприємстві виступає Кодекс етики ICF. Кодекс етики ICF описує основні цінності Міжнародної федерації коучингу, етичні принципи та етичні стандарти поведінки для всіх фахівців. Дотримання цих етичних стандартів поведінки ICF є першою з базових компетенцій коуча. А саме: «Демонструє етичну практику: розуміє та послідовно застосовує етику та стандарти коучингу».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ КОУЧИНГУ В ТОВ «ПРИВАТІНВЕСТ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Повне найменування підприємства – Товариство з обмеженою відповідальністю «Приватінвест». Підприємство засноване у 1998 р. за юридичною адресою Україна, м. Київ, вул. Вишгородська, буд. 32/2. ТОВ «Приватінвест» займається роздрібною торгівлею комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах.

Місія підприємства полягає у побудові ефективного бізнесу з продажу комп'ютерної техніки та іншої електроніки в Україні, а саме:

- зробити високоякісні товари комп'ютерної техніки доступними для споживачів, забезпечивши при цьому високий рівень обслуговування;
- надати можливості кар'єрного зростання співробітникам компанії;
- забезпечити розширення масштабів ділової активності та підвищення рентабельності.

Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю. Основними особливостями такої форми організації бізнесу є структура органів управління, потенційно обмежене коло та кількість учасників товариства, мінімальний розмір статутного капіталу, обов'язковість публічного розкриття інформації та порядок розподілу прибутку.

Стратегія підприємства полягає у підвищенні ринкової вартості підприємства шляхом збільшення виручки та рентабельності, а також збільшення ринкової частки підприємства в країні, завоювання провідного становища у роздрібній торгівлі в містах, де підприємство здійснює свою діяльність за рахунок використання основних конкурентних переваг бренду.

Для реалізації стратегії, підприємство ставить перед собою дві основні цілі:

- збільшення частки ринку шляхом: зростання продажів та підвищення якості сервісу для покупців;
- досягнення цільових економічних показників ефективності.

Брендом підприємства ТОВ «Приватінвест» є ТМ «Brain», яку можна вважати однією із найсильніших активів підприємства поряд із її колективом. Саме тому підприємство не передає магазини на франчайзинг, а саме веде

операційну діяльність. Таким чином, підприємство може гарантувати застосування єдиних стандартів бренду у всіх магазинах мережі, незалежно від їхнього місцезнаходження. Бренд «Brain», підкріплюється корпоративними цінностями щоб бути найкращим місцем для зустрічі людей та комп'ютерної техніки. Слоганом підприємства, як і раніше, залишається девіз «Нам - не все одно».

До основних видів діяльності ТОВ «Приватінвест» належать:

- оптова та роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням;
- вивчення кон'юнктури ринку;
- консультування з питань комерційної діяльності та управління;
- провадження інших видів діяльності, не заборонених чинним законодавством.

ТОВ «Приватінвест» конкурує як з національними, так і з регіональними компаніями роздрібною торгівлю комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням по всій країні, окрім ТОТ, а також з вузькоспеціалізованими ритейлерами, такими як магазини комп'ютерної техніки, засобів телекомунікацій та фототоварів. Компанії доступні високі темпи зростання продажів завдяки застосовуваним технологіям продажу та високим стандартам обслуговування покупців.

ТОВ «Приватінвест» - провідна вітчизняна роздрібна мережа з продажу комп'ютерів, периферійного устаткування і програмного забезпечення та одна із старих компаній у своєму сегменті. ТОВ «Приватінвест» представлено п'ятьма велокооптовими складами в Києві, Чернігові, Івана-Франківському, Дніпрі та Одесі, а також магазинами роздрібною торгівлю майже у всіх містах країни, загальна площа магазинів із складами складає 6,4 тис. кв. метрів, торгівельна площа – 4,2 тис. кв. метрів.

ТОВ «Приватінвест» пропонує своїм покупцям близько 5000 найменувань комп'ютерів, периферійного устаткування і програмного забезпечення, медіа товарів та товарів для розваг, а також аксесуарів. Магазины ТОВ «Приватінвест»

мають єдиний формат та спеціальну концепцію дизайну. Покупцям надається зручна для навігації торгова площа розміром приблизно 90 кв.м, на якій також розташована інформація про товари, що продаються, і нові тенденції. Структура управління підприємством представлена на рис. 2.1.

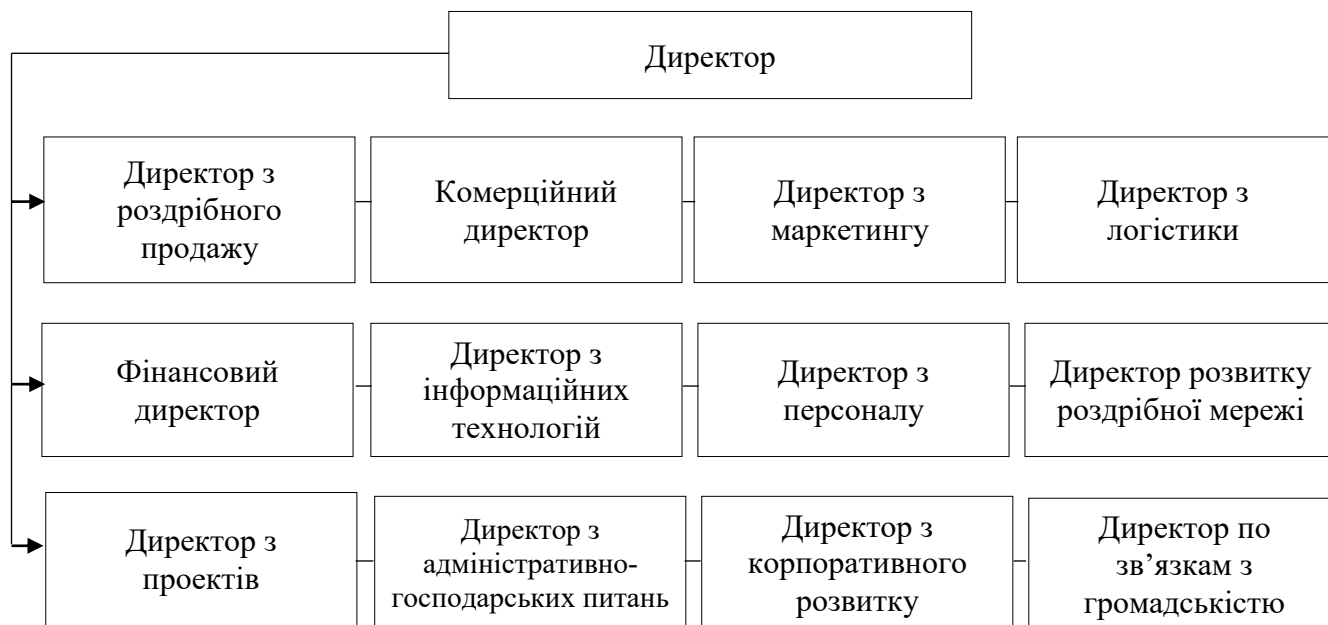


Рис. 2.1. Структура управління підприємством ТОВ «Приватінвест»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Директор підприємства керує всіма аспектами його діяльності, здійснює її від імені підприємства, приймає рішення щодо розвитку перспективних напрямків та інвестування або скорочення деяких видів діяльності, займається загальною стратегією господарювання.

Директор з роздрібного продажу займається розвитком структури продажу, управлінням мережею роздрібних магазинів, забезпечує досягнення ключових показників: оборот, прибуток, рівень обслуговування тощо.

Комерційний директор відповідає за розробку стратегії закупівель товару, розробку та впровадження асортиментної стратегії, цінової політики, стратегії просування товарів; займається плануванням проведення рекламних кампаній, здійснює розробку стратегії відділу оптового продажу та стратегії роботи із постачальниками; здійснює підтримку та просування товарних категорій у роздрібних магазинах.

До переліку головних компетенцій директору з маркетингу входить вивчення думок споживачів про товар; планування, розробка та проведення рекламних заходів; розробка маркетингових заходів з метою залучення нових покупців до магазинів та формування і впровадження програм лояльності.

Директор з логістики координує взаємодію відділів у ланцюжку постачання товару; оптимізує бізнес-процеси логістичних служб; займається підвищенням ефективності використання складських потужностей та відповідає за взаємодію з представниками сертифікаційних та митних органів.

Фінансовий директор відповідальний за встановлення та впровадження фінансових, юридичних та бухгалтерських вимог до підприємства; формування та контроль виконання бюджету; розвиток інвестиційної стратегії підприємства; координацію процесу аудиту підприємства та управління бухгалтерською звітністю.

Директор з інформаційних технологій розроблює, впроваджує та розвиває інформаційні системи підприємства; здійснює управління проектами автоматизації операційних процесів; організовує технічну підтримку інформаційних систем та програмного забезпечення та впроваджує заходи щодо захисту інформації.

До посадових обов'язків директору з персоналу відносять розробку, впровадження та розвиток кадрової політики; здійснення процесу підбору персоналу; забезпечення розвитку та навчання персоналу; ведення кадрового обліку працівників; розрахунок заробітної плати та розробку систем мотивації та преміювання персоналу.

Директор розвитку роздрібної мережі займається пошуком нових об'єктів; веде проекти з відкриття нових магазинів та здійснює організацію будівельно-ремонтних робіт та документації.

Директор з проектів розроблює стратегії управління постачанням товарів; координує діяльність відділів з планування матеріальних потоків, обслуговування клієнтів, закупівель, митних питань, складської та транспортної логістики.

Директор з адміністративно-господарських питань відповідає за забезпечення процесу доставки документів по підприємству; організацією службових відряджень для співробітників головного офісу; постачанням структурних підрозділів усіма видами витратних матеріалів; організацією харчування працівників підприємства; підтримкою робочого стану всіх інженерних систем будівель та обладнання та плануванням проведення ремонтних робіт.

Директор з корпоративного розвитку визначає концепцію та стратегії корпоративного розвитку; здійснює прогнозування ефективності реалізації проектів; формування пропозицій щодо освоєння нових видів бізнесу; підготовку програм реструктуризації; організовує взаємодію всіх структур підприємства щодо реалізації проектів розвитку.

Директор по зв'язкам із громадськістю виконує представницькі функції при взаємодії з державними органами, громадськими організаціями, засобами масової інформації; подає інформацію та роз'яснення діяльності, що сприяє формуванню іміджу підприємства. Організаційна структура магазину представлена на рис. 2.2.

Підприємство динамічно розвиває стратегію інтегрованих продажів (Omnichannel) для стандартизації торгового асортименту та створення споживчого досвіду в роздрібних магазинах та на Brain.ua.

Вибір товару може розпочатися в магазині та переміститися в інтернет-магазин, початися в інтернет-магазині та переміститися в магазин торгової мережі, почати і завершитися онлайн або офлайн.

Інтернет продажі сьогодні можна поділити на такі види: онлайн-продаж, онлайн продаж «Замов і забори» («Pickup» або «Pickup in store»), онлайн-продаж з доставкою товару додому. Традиційно інтернет-компанії здійснюють доставку 100% товарів, що продаються додому. Даний канал продажів є досить дорогим через високі витрати на логістику, крім того, він не дозволяє ритейлерам пропонувати покупцям додаткові послуги та комплектуючі. Мета підприємства – повернути он-лайн покупців назад до магазину з тим, щоб підвищити рівень залучення клієнтів (коефіцієнт звертання відвідувачів до покупців) та отримати додаткові продажі, включаючи частку спонтанних покупок.

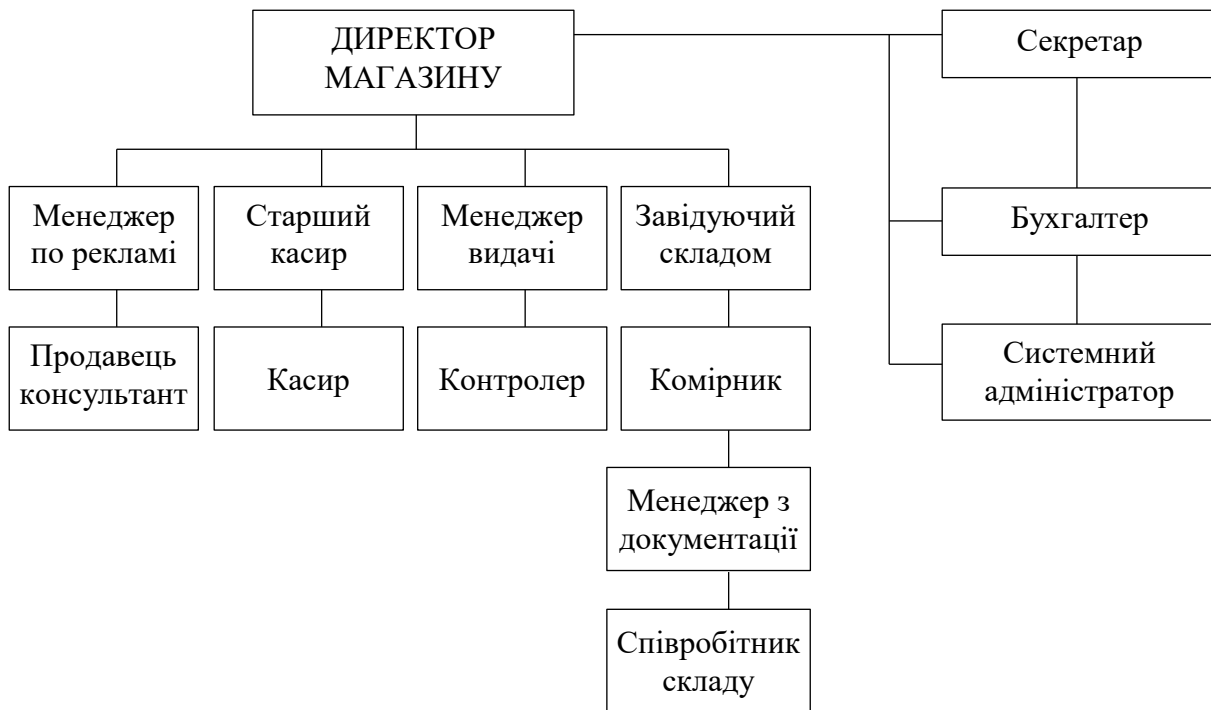


Рис. 2.2. Організаційна структура магазинів ТОВ «Приватінвест»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Сьогодні в наслідок коронавірусу та війни частка продажів через Інтернет в обігу ТОВ «Приватінвест» складає близько 31%, при тому, що понад 70% Інтернет-продажів припадає на самовивіз товарів, замовлених в інтернет-магазині на сайті підприємства. Проаналізуємо сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, табл. 2.1.

Крім продуктивного формату роздрібної торгівлі та спрямованої на покупця концепції магазину, підприємство надає клієнтам висококваліфіковану сервісну підтримку під назвою «Brain.Сервіс».

Таким чином, споживачами підприємства виступають здебільшого фізичні або юридичні особи, які відчують потребу у комп'ютерах, периферійному устаткуванні і програмному забезпеченні, також підприємство успішно співпрацює із дрібно-оптовими посередниками, яким реалізовує продукцію невеликими партіями.

Таблиця 2.1

Аналіз сильних та слабких сторони діяльності підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
Кваліфікований персонал;	Імідж дорогого магазину у свідомості покупця;

Широкий асортимент; Доступні кредити; Доставка та монтаж; Зручне розташування; Зонування торгового приміщення; Товари для всіх шарів населення; Партнерські зв'язки із підприємствам-виробниками (без посередників); Навчання персоналу в власних навчальних центрах	Великий відсоток плинності кадрів на рівні нижчої та середньої ланки; Низький рівень утримання баз даних компанії, відсутність їхнього аналізу. Нестача внутрішньофірмових комунікацій, відсутність регулярного інформування працівників про результати їх праці, слабкий зворотний зв'язок, є демотивуючими факторами; Зниження рівня доходів населення; Знижується попит на непродовольчі товари
---	--

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Конкурентами магазинів в оф-лайн форматі виступають тільки невеликі не сітьові магазини у різних містах України, адже великі мережі, такі як Comfy продають здебільшого побутову техніку, комп'ютерна в таких магазинах представлена обмеженою номенклатурою. Якщо розглядати конкурентів в он-лайн просторі, то тут найпотужнішим конкурентом виступає Rozetka, маркет-плейс із великим асортиментом будь-якої техніки, та інші магазини комп'ютерної техніки, які мають робочі сайти. комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах.

Здійснивши організаційно-управлінський аналіз підприємства нами встановлено, що ТОВ «Приватінвест» це велике потужне підприємство, що має розвинуту мережу оптових складів і магазинів майже по всій країні, яке спеціалізується на роздрібній торгівлі комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням, як у спеціалізованих магазинах, та і в мережі Інтернет. Підприємство на ринку з 1998 р. і зарекомендувало себе як добропорядного продавця комп'ютерної техніки, за що не раз отримувало приз в номінації «Вибір року».

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Приватінвест»

В умовах ринкових відносин підвищується відповідальність та самостійність підприємств у виробленні та прийнятті управлінських рішень щодо забезпечення ефективності їхньої діяльності. Ефективність виробничої, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства виявляється у досягнутих фінансових результатах. Загальним фінансовим результатом є чистий прибуток.

Прибуток, з одного боку, залежить від якості роботи колективу, а з іншого – є основним джерелом виробничого та соціального розвитку підприємства. Отже, його працівники зацікавлені у ефективному використанні ресурсів та зростанні прибутку. Разом з тим прибуток є найважливішим джерелом формування державного бюджету. Таким чином, у зростанні суми прибутку зацікавлені як підприємство, і держава.

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства розпочинається з оцінки рівня та динаміки основних фінансових показників. Фінансові результати діяльності підприємства характеризуються сумою отриманого прибутку та рівнем рентабельності. Чим більше величина прибутку і вищий рівень рентабельності, тим ефективніше функціонує підприємство, тим стійкіше його фінансове становище. Економічні показники діяльності підприємства включають велику кількість окремих компонентів. Аналіз економічних показників діяльності підприємства проводиться з метою отримання даних про рівень розвитку підприємства, його ефективність. На підставі цих даних робляться висновки про можливі шляхи поліпшення роботи підприємства та підвищення його ефективності. Основні економічні показники діяльності ТОВ «Приватінвест» представлені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники господарської діяльності підприємства

Показник	Одиниці виміру	Рік			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
		2021	2022	2023	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції	тис.грн.	1764657	2191445	2969547	1204890	68,3

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7
Чистий фінансовий результат	тис.грн.	4746	52588	30039	25293	в 5,3 р.б.
Середньорічна вартість активів	тис.грн.	130477	160031	218149	87672	67,2
Середньорічна вартість необоротних активів	тис.грн.	5270,5	5358	9155	3884,5	73,7
Середньорічна вартість оборотних активів	тис.грн.	125206,5	154673	208994	83787,5	66,9
Середньооблікова чисельність працівників	чол.	274	279	295	21	7,7
Фондовіддача	тис. грн.	334,82	409,00	324,36	-10,46	-3,12
Фондомісткість	тис. грн.	0,003	0,002	0,003	0	0
Фондоозброєність	тис.грн./чол.	19,26	19,20	31,03	11,77	61,11
Продуктивність праці	тис.грн./чол.	6440,35	786,54	9155,10	2714,75	42,15
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	об. в рік	14,09	14,17	14,21	0,12	0,82

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними табл. 2.2 робимо висновки, що незважаючи на воєнний стан в країні чистий дохід підприємства у 2023 р. відносно 2021 р. збільшився на 68,3% (1204890 тис. грн.) це в першу чергу обумовлено зростання курсу іноземної валюти, адже вся техніка ввозиться в країну з Європи. По-друге важливим чинником стало зростання потреби військових у комп'ютерній техніці, що вплинуло на суттєве зростання обсягів продажів. Зростання чистого доходу вплинуло на збільшення чистого прибутку в 5,3 рази у 2023 р. відносно 2021 р. на 25293 тис. грн.

Відбулося збільшення середньорічної вартості необоротних та оборотних активів у 2023 р. відносно 2021 р. на 73,7% (3834, 5 тис. грн.) та 66,9% (83787,5 тис. грн.) відповідно. Зростання потреби у продукції підприємства зумовило зростання потреби в персоналі, середньооблікова чисельність якого збільшилася на 21 ос. (7,7%). Перекриття кордонів, ускладнення логістики постачання техніки зумовило зниження ефективності використання площі складів та торговельної площі і відобразилося за зниженні ефективності їх використання, фондовіддача зменшилася на 10,46 тис. грн. (3,12%). Поряд із тим, ефективність роботи працівників, незважаючи на зростання їх чисельності вплинула на збільшення продуктивності праці на 42,15% (2714,75 тис. грн./чол.). Ну і відповідно, потреба

в товарі даної категорії відобразилася на зростанні коефіцієнта оборотності оборотних активів, пришвидшення якого становить 0,12 об. в рік.

Аналіз динаміки та структури активів та пасивів підприємства дає можливість зрозуміти яким чином змінюється майно підприємства і за рахунок яких джерел воно утворюється (фінансується), табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка та структура активів та пасивів ТОВ «Приватінвест»

Показники	На 31.12.2021		На 31.12.2022		На 31.12.2023		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи, в т.ч.:	5504	4,9	5312	2,5	12998	5,7	7494	136,2	0,8
основні засоби	2693	2,4	1779	0,9	6666	2,9	3973	147,5	0,5
2. Оборотні активи, в т.ч.:	105635	95,1	203711	97,5	214277	94,3	108642	102,8	-0,8
запаси	71233	64,1	135442	64,8	85763	37,7	15530	21,8	-26,4
дебіторська заборгованість за товари, роботи	13406	12,1	10515	5,0	7535	3,3	-5871	-43,8	-8,8
грошові кошти	15329	13,8	20041	9,5	29712	13,1	14383	93,8	-0,7
ПАСИВИ									
1. Власний капітал, в т.ч.:	28546	25,7	81134	38,8	111173	48,9	82627	в 2,9 р.б.	23,2
нерозподілений прибуток	28246	25,4	80834	38,7	110873	48,8	82627	в 2,9 р.б.	23,4
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	82593	74,3	127889	61,2	116102	51,1	33509	40,6	-23,2
БАЛАНС:	111139	100,0	209023	100,0	227275	100,0	116136	104,5	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дані табл. 2.3. відмітимо, що загальна вартість майна підприємства протягом 2021-2023 рр. збільшилася на 104,5% (116136 тис. грн.). вартість необоротних активів збільшилася на 136,2% (7694 тис. грн.), а оборотних – на 102,8% (108642 тис. грн.). Зміна в оборотних активів обумовлена зростанням запасів на 21,8% (15530 тис. грн.) та грошових коштів на 93,8% (14383 тис. грн.), і зменшенням дебіторської заборгованості за товари на 43,8% (5871 тис. грн.).

Протягом всього періоду дослідження активи в загальній структурі становили 95% і більше.

Звернувши увагу на джерела утворення майна відмітимо зростання власного капіталу майже в 3 рази (82627 тис. грн.), що спричинено зростанням нерозподіленого прибутку також майже у 3 рази (82627 тис. грн.). Варто відмітити відсутність у підприємства довгострокових зобов'язань. Вартість поточних зобов'язань збільшилася на 40,6% (33509 тис. грн.). Щодо структури пасивів варто відмітити зростання частки власного капіталу з 25,7% у 2021 р. до 48,9% у 2023 р., зменшивши тим самим частку поточних зобов'язань.

Фінансовий результат підсумовує загальну ефективність господарської діяльності, і дає можливість зрозуміти характер формування доходів та витрат підприємства, табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Формування фінансових результатів підприємства у 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції	1764657	2191445	2969547	1204890	68,3
Собівартість реалізованої продукції	1604828	1958443	2686206	1081378	67,4
Валовий прибуток	159829	233002	283341	123512	77,3
Інші операційні доходи	756	1320	1024	268	33,4
Адміністративні витрати	2519	2241	4060	1541	61,2
Витрати на збут	152252	160034	242996	90744	59,6
Інші операційні витрати	24	7915	625	601	в 24 р.б.
Фінансовий результат від операційної діяльності	5790	64132	36684	30894	в 5,3 р.б.
Фінансовий результат до оподаткування	5790	64132	36684	30894	в 5,3 р.б.
Витрати з податку на прибуток	1044	11544	6645	5601	в 5,4 р.б.
Чистий фінансовий результат	4746	52588	30039	25293	в 5,3 р.б.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними табл. 2.4 можна зробити висновок про загальне підвищення ефективності господарської діяльності підприємства, яка виражена у збільшенні чистого доходу від реалізації продукції на 68,3% (1204890 тис. грн.), зростанні валового прибутку на 77,3% (123512 тис. грн.), збільшенні фінансового

результату від операційної діяльності підприємства в 5,3 рази (30894 тис. грн.) і відповідно, підвищенні чистого фінансового результату в 5,3 рази (25293 тис. грн.).

Досягти високої результативності підприємству вдалося за рахунок того, що витрати зростали меншими темпами ніж доходи. Так, собівартість реалізованої продукції збільшилася на 67,4% (1081378 тис. грн.), адміністративні витрати збільшилися на 61,2% (1541 тис. грн.), витрати на збут – на 59,6% (90744 тис. грн.), а інші операційні витрати в 24 рази більше (601 тис. грн.). Таким чином, оптимізація витрат та підвищення попиту на продукт дозволило підприємству забезпечувати високу ефективність господарювання.

Загальну оцінку платоспроможності дає коефіцієнт поточної ліквідності, що в економічній літературі називають також коефіцієнтом покриття; коефіцієнтом загальної ліквідності. Ліквідність балансу підприємства – ступінь покриття зобов'язань підприємства його активами, термін перетворення яких у грошову форму відповідає терміну погашення зобов'язань. Показники ліквідності застосовуються з метою оцінки можливості підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання. Вони дають уявлення не тільки про платоспроможність підприємства на даний момент, але і у випадку надзвичайних подій. Ліквідність суб'єкта господарювання можна дізнатися за його балансом. Отже, по суті, ліквідність балансу підприємства буде означати ліквідність всього підприємства загалом.

Показники фінансового стану характеризують незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування та ефективність ведення господарської діяльності. Адже сума прибутку не показує рівень ефективності роботи підприємства, тому використовують її абсолютний та відносний показники. Абсолютний показник прибутку має зіставлятися з річним оборотом підприємства чи величиною його капіталу. Відносний показник прибутку виражається у відсотках та називається рентабельністю. Визначається рентабельність співвідношенням витрат та прибутку. Вона показує ступінь віддачі виробничих факторів, застосовуваних підприємством. Підприємство рентабельне, якщо суми

виручки від продукції достатні для покриття витрат на виробництво та реалізацію, але й для утворення прибутку.

Показники ділової активності (оборотності) характеризують діловий та фінансовий цикли підприємства, наскільки товар є конкурентоспроможним і затребуваний ринком, наскільки активно його купує споживач. Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства представлені в табл. 2.5.

Отже, коефіцієнт загальної ліквідності підприємства у 2023 р. відносно 2021 р. збільшився на 0,57 пунктів, що говорить про те, що підприємство може погасити 185% поточних зобов'язань за рахунок власних активів. Збільшення грошових коштів у підприємства вплинуло на зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності на 0,08 пунктів, це говорить про те, що підприємство зможе оперативно розрахуватися із 26% поточних зобов'язань за рахунок грошових коштів.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2023 р до 2021 р., +,-
	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	1,28	1,59	1,85	0,57
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,18	0,16	0,26	0,08
3. Чистий оборотний капітал	23042	75822	98175	77833
4. Коефіцієнт автономії	0,26	0,39	0,49	0,23
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,35	0,63	0,96	0,61
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,21	0,36	0,46	0,25
7. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	14,09	14,17	14,21	0,12
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	61,82	27,01	26,71	-35,11
9. Рентабельність господарської діяльності, %	0,27	2,47	1,02	0,75
10. Рентабельність власного капіталу, %	16,63	64,82	27,02	10,39
11. Рентабельність продукції, %	0,30	2,69	1,12	0,82

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Коефіцієнт автономії який характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування збільшився на 0,23 пункти за рахунок зростання суми нерозподіленого прибутку у власному капіталі підприємства протягом 2021-

2023 рр. Також дана подія підвищила коефіцієнт фінансової стабільності підприємства на 0,61 пункт структури, та коефіцієнт забезпеченості власними засобами – на 0,25 пунктів.

Зростання коефіцієнта оборотності оборотних активів на 0,12 об. в рік свідчить про затребуваність товару, який підприємство постачає на вітчизняний ринок.

Рентабельність продукції протягом звітного періоду 2021-2023 рр. збільшилася на 0,82%, що говорить про те, що з кожної гривні реалізованої продукції підприємство отримує 1 грн.12 коп. Рентабельність власного капіталу у 2023 р. порівняно з 2021 р. збільшилася на 10,39% отже прибуток, отриманий підприємством з кожної гривні власного капіталу становив 27 грн. 02 коп. у 2023 р.

Узагальнюючи проведене дослідження можна відмітити те, що підприємство протягом досліджуваного періоду поряд із підвищенням обсягів господарювання забезпечило максимальну ефективність використання наявних ресурсів для отримання чистого фінансового результату і примноження активів, в першу чергу, шляхом збільшення власного капіталу підприємства.

2.3. Оцінка ефективності коучингу на підприємстві

На підприємстві ТОВ «Приватінвест» активно проводяться тренінги для персоналу різної тематики. Переважно це тренінги з основ продажів та товарні тренінги (продаж новинок) тренінги для керівників, працівників відділів маркетингу та реклами, відділу продаж, так само на запит керівників відділів проводяться комунікативні тренінги, тайм-менеджмент, командоутворюючі тренінги.

З 2016 року на підприємстві запустилася програма корпоративного університету, до складу учасників включено персонал, зарахований до кадрового резерву.

Основними учасниками тренінгів є працівники відділів продажу (торгові представники, мерчендайзери, менеджери, консультанти).

У штаті компанії є два корпоративні тренінг-менеджери, основна функція яких навчання співробітників головного офісу. Також тренінг-менеджери займаються навчанням персоналу в магазинах, які працюють в різних містах країни.

Тренінги складаються, як правило, з теоретичної частини, кейсових завдань, ділових та інтерактивних ігор.

Зміст тренінгів залежить від того, які цілі перед ним ставляться, і які знання та навички необхідно розвинути у учнів.

Цілями можуть бути: розвиток знань, умінь для успішної роботи персоналу, набуття практичних навичок, підвищення лояльності персоналу, закріплення отриманих знань, підвищення рівня продажів тощо.

Заняття проходять переважно цілий день, блок теоретичної інформації, а потім закріплюється на практичних завданнях. Група бере активну участь в обговоренні, розборі ситуації, завдання тренера задіяти всіх у дискусії, розпалити інтерес до проблеми, щоб учасники могли вирішити ситуації з точки зору практичної користі. Після закінчення тренінгу важливо оцінити його ефективність. Це означає, що потрібно зрозуміти, чи досягнуто поставлену мету, проконтролювати якість проведення тренінгу, як правило, для цього наприкінці тренінгу всі учасники діляться своїми враженнями, підбивають підсумки та заповнюють анкету зворотного зв'язку.

Основні складнощі в організації тренінгів пов'язані з проблемами місця проведення тренінгів, тому що конференц-зал досить маленький за площею, не має вікон та гарної вентиляції. Тому до кінця заняття може накопичитися втома та дискомфорт, так само тренінги проходять у вихідні дні, що викликає невдоволення персоналу.

Так як тренінг-менеджер не завжди має достатні знання в будь-якій галузі, то їх тренінги можуть мати теоретизований характер і мати мало практичної користі, тому дуже важливо тренінг-менеджеру проводити попередній аналіз матеріалів

для тренінгів, рекомендується ознайомитися не тільки з літературними джерелами, але розмовляти зі співробітниками, керівниками, фахівцями з даної сфери.

Також рекомендується періодично відвідувати курси підвищення кваліфікації, які проводять семінари для бізнес-тренерів, що раніше підприємство не могло собі дозволити.

Перед оцінкою ефективності застосування тренінгів або коучингів на підприємстві варто проаналізувати чисельність працівників підприємства та їх динаміку, табл. 2.6.

Проаналізувавши дані табл. 2.6 відмітимо загальне зростання чисельності працівників на 21 особу (7,7%). Чисельність керівників збільшилася на 1 особу (3,6%), спеціалістів на 4 особи (9,1%), технічних виконавців – на 14 осіб (7,3%), чисельність допоміжного персоналу зросла на 2 особи (18,2%).

В структурі – найбільшу питому вагу протягом всього періоду дослідження складали технічні виконавці (продавці) 69,8% у 2021 р. та 69,6% у 2023 р.

Таблиця 2.6

Динаміка чисельності та структури персоналу підприємства

Категорія	2021		2022		2023		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
Керівники	28	10,1	28	10,0	29	9,9	1	3,6	-0,2
Спеціалісти	44	15,9	45	16,1	48	16,2	4	9,1	0,3
Технічні виконавці	191	69,8	195	69,8	205	69,6	14	7,3	-0,2
Допоміжний персонал	11	4,2	11	4,1	13	4,3	2	18,2	0,1
Середньооблікова чисельність працівників	274	100	279	100	295	100	21	7,7	х

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Визначним показником персоналу підприємства є стабільність кадрового складу, який характеризується показниками руху кадрів. Результати оцінки руху кадрового складу наведено в табл. 2.7.

Коефіцієнти, які характеризують динаміку руху кадрів свідчать про те, що на підприємстві високий рівень плинності кадрів (14% в 2021 р., 16% в 2022 р. і 13%

- в 2023 році), що в першу чергу зумовлено воєнним станом в країні. Проте. У 2023 р. спостерігається тенденція до формування стабільного трудового колективу. Коефіцієнт стабільності кадрів становив 95%.

Таблиця 2.7

Динаміка показників стану персоналу ТОВ «Приватінвест»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р., +\-
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	274	279	295	21
Показник руху персоналу				
Коефіцієнт плинності кадрів	0,14	0,16	0,13	-0,01
Коефіцієнт обороту по прийому	0,15	0,18	0,14	-0,01
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,11	0,15	0,13	0,02
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,93	0,91	0,95	0,02
Показник ефективності використання трудового потенціалу				
Продуктивність праці, тис грн./чол.	6440,35	786,54	9155,10	2714,75

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дані табл. 2.8. зазначимо, що в структурі персоналу переважають чоловіки 70,0% у 2021 р. та 74,7% у 2023 р., адже робота здебільшого більше чоловічого спрямування (комп'ютерна техніка, установка програмного забезпечення), збір та відвантаження готової продукції тощо. Щодо розподілу працівників за віком, то найбільшу питому вагу становлять працівники від 27 до 46 років 55,3% у 2023 р. При цьому зростання відбулося саме за даними категоріями. Чисельність працівників віком від 27 до 36 років збільшилася на 13 осіб (19,1%), а чисельність працівників від 37 до 46 років збільшилася на 10 осіб (13,7%) у 2023 р. відносно 2021 р.

Таблиця 2.8

Розподіл персоналу за віковим та гендерним принципом

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. від 2021 р.		
	Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%	+ \-	%	п.с.
Розподіл персоналу за гендерним принципом									
Чоловіки	192	70,0	199	71,5	220	74,7	28	14,6	4,7
Жінки	82	30,0	75	28,5	75	25,3	-7	-8,5	-4,7
Розподіл персоналу за віковим принципом									
від 18 до 26	56	21,0	57	20,4	57	19,3	1	1,2	-1,7
від 27 до 36	68	25,1	73	26,2	81	27,3	13	19,1	2,2
від 37 до 46	73	26,5	76	27,1	83	28,0	10	13,7	1,5

від 47 до 56	43	15,6	42	14,9	41	14,0	-2	-4,7	-1,6
Від 56 і старші	34	11,8	31	11,4	33	11,3	-1	-2,9	-0,5
Разом	274	100	279	100	295	100	21	7,7	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Щоб оцінити ефективність проведення тренінгів та їх сприйняття співробітниками, наскільки інформація актуальна та застосовна у практиці, працівниками відділу кадрів розроблено анкети зі зворотним зв'язком, які заповнюють всі учасників тренінгу за результатами його проведення. Було розглянуто 3 тренінги:

- «Компенсація та мотивація»;
- «Ключ до успіху»;
- «Здатність до управління та підпорядкування».

Кількість респондентів коливалася від 20-35 осіб.

Метою проведення анкетування є оцінка роботи тренінг-менеджера із співробітниками підприємства. Результати анкетування представлено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Результати емоційного стану респондентів за результатами проведення тренінгів «Компенсація та мотивація», «Ключ до успіху» та «Здатність до управління та підпорядкування»

Результати емоційного стану респондентів	Кількість осіб	Шкала				
		1	2	3	4	5
Поліпшення настрою після тренінгу	15	x	x	x	10	5
Настрій залишився колишнім	10	18	3	x	x	10
Погіршення настрою	5	x	2	3	x	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За результатами даних табл. 2.9 робимо висновок, що 15 людей з 30 помітили поліпшення настрою після тренінгу, причому 10 з них оцінили своє покращення у 4 бали за 5 бальною шкалою, настрій 10 осіб залишився колишнім, а 5 осіб помітили навіть погіршення настрою.

Таблиця 2.10

Актуальність тематики тренінгів

Актуальність тематики тренінгів	Кількість осіб	Шкала				
		1	2	3	4	5

1	2	3	4	5	6	7
Тематика актуальна і цікава	15	x	x	3	2	10
Тренінг цікавий і важливий, але без можливості застосування інформації на практиці	11	x	3	4	3	1

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6	7
Тренінг не цікавий, інформація не містить новизни	4	4	x	x	x	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За результатами даних табл. 2.10 робимо висновок, що 15 учасників тренінгу вважали, що тематика актуальна та цікава для них та оцінили її у 3, 4 та 5 балів. 11 осіб вважають тренінг цікавим і важливим, але не застосовний для них, а у 4 учасників тренінг не викликав інтересу, для них ця інформація не мала значення, оскільки вони вже знайомі з нею.

Таблиця 2.11

Подання інформації та її новизна

Подання інформації та її новизна	Кількість осіб	Шкала				
		1	2	3	4	5
Тренінг викладено ясно і зрозуміло, багато нової інформації	5	x	x	3	2	x
Матеріал зрозумілий, але немає нової інформації	21	18	3	x	x	x
Матеріал викладено незрозуміло і складно	4	2	2	x	x	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи табл. 2.11. бачимо, що більшості учасників тренінгів хотілося б отримати більше нової інформації, хоча в цілому матеріал викладено зрозуміло і ясно.

Таблиця 2.12

Корисність інформації та її практичне застосування

Корисність інформації та її практичне застосування	Кількість осіб	Шкала				
		1	2	3	4	5
Інформація актуальна я буду її застосовувати на практиці	10	5	4	1	x	x
Матеріал корисний, але мені важко його використовувати в практичній діяльності	15	x	10	5	x	x
Немає нічого корисного для	5	4	1	x	x	x

мене в даній інформації						
-------------------------	--	--	--	--	--	--

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Таким чином, лише 10 осіб із 30 використовуватимуть отримані знання на практиці, для більшості застосування цих знань становить проблему, так само є й учасники, які нічого корисного не винесли з проведеного тренінгу.

На запитання, що варто включати в тренінг, 26 осіб відповіли, що необхідно більше практики, 4 людини вважали, що більше уваги варто приділити теорії.

На основі перших 4 таблиць ми бачимо, що на тренінгах розглянуті актуальні та важливі теми, матеріал подається зрозуміло та чітко, але не вистачає сучасної інформації, яку можна використовувати на практиці, такий матеріал, який подаватися зараз не застосовується для працівників у практичній діяльності.

Таблиця 2.13

Темп тренінгу та стан учасників

Темп тренінгу та стан учасників	Кількість осіб	Шкала				
		1	2	3	4	5
Темп був витриманий, я відчував себе комфортно	10	х	х	х	2	8
Тренінг проходив швидко, важко було встигати та сприймати	12	х	2	9	1	х
Тренінг був повільним та нудним	8	х	1	3	4	х

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи табл. 2.13, бачимо, що для більшості учасників тренінг проходив досить динамічно і їм було важко сприймати і встигати за подачею інформації, проте 8-ми працівникам здалося, що тренінг був досить млявим і нудним. І лише 10 учасників витримали темп подачі інформації з тренінгу та почували себе комфортно.

Таблиця 2.14

Робота та участь у групах

Робота та участь в групах	Кількість осіб	Шкала				
		1	2	3	4	5
Я активно працював(а) у групі та вносив(ла) свої ідеї	11	х	х	2	9	х
Я активно працював(а) у групі та вносив(ла) свої ідеї	16	3	х	х	3	10

Я був(а) лідером у групі і всі до мене прислухалися	3	x	x	1	1	1
---	---	---	---	---	---	---

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Виходячи з табл. 2.14 видно, що робота в групах у 16 осіб з 30 не склалася, вони не змогли реалізувати свої зусилля та досвід у групах, тому активної участі не виявляли, однак у 11 осіб робота в командах вийшла і вони комфортно почували себе, більше того 3 особи були лідерами у цих групах і активно себе проявляли.

Таблиця 2.15

Чи задовольняє робота тренера учасників

Робота та участь в групах	Кількість осіб	Шкала				
		1	2	3	4	5
Задовольняє	12	x	3	6	2	1
Не задовольняє	18	x	x	x	7	11

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

На запитання чи задовольняє робота тренера учасників, табл. 2.15, 12 осіб відповіли позитивно, а 18 осіб висловили своє невдоволення тренером. Вони побажали тренеру використовувати ту інформацію, яка на сьогоднішній день є сучасною та актуальною, запропонували приділити увагу командним іграм, щоб залученість учасників була максимальною, щоб спосіб подачі інформації був доступний для розуміння учасників тренінгу.

Провівши аналіз анкет зворотного зв'язку працівники відділу кадрів можуть дійти невтішного висновку, що не всі учасники тренінгів задоволені роботою тренінг-менеджера. Щоб усунути цю проблему, тренінг менеджеру варто приділити більше уваги сучасній інформації, яку можна використовувати в практичній діяльності, а також розробити чіткі методики для досягнення ефективності тренінгів, проявити індивідуальний підхід до учасників тренінгу, утворювати команди таким чином, щоб ступінь залучення учасників була максимальною.

2.4. Напрями підвищення ефективності застосування коучингу на підприємстві

У ході оцінки проведення роботи тренера-менеджера в ТОВ «Приватінвест» нами з'ясовано, що навички коучингу у них присутні лише поверхово.

Тренінг-менеджер зазвичай не завжди має достатні знання в будь-якій галузі, тренінги носять теоретизований характер і практично не мають практичної користі.

Тому тренінг-менеджерам необхідно відвідувати курси підвищення кваліфікації, навчальні семінари для бізнес-тренерів, коучинг-сесії.

Як нами було зазначено у попередньому пункті роботи на підприємстві є два штатні тренінг-менеджери, на нашу думку в сучасних економічних умовах підприємству немає сенсу запрошувати сторонніх фахівців і користуватися послугами тимчасових коучів, набагато економніше і ефективніше навчити своїх тренінг-менеджерів, які вже мають початкові навички.

Таким чином, проблему відповідності рівня підготовки коучів сучасним професійним стандартам можна вирішити шляхом своєчасного підвищення кваліфікації штатних тренінг-менеджерів, з виділенням цього процесу необхідного часу.

Взагалі всім працівникам підприємства в незалежності від посади необхідно зробити обов'язком, як мінімум, один раз на 5 років проходити курси підвищення кваліфікації. Вважається, що за 5 років усі знання застарівають та їх треба оновлювати, знайомитися з новинками. Хоча варто відмітити, що знання у світі старіють ще швидше.

Тому нами встановлено певні критерії при виборі школи коучингу для штатних тренінг-менеджерів підприємства:

- школа має бути на ринку не менше 5 років;
- програма школи повинна передбачати щонайменше від 100 годин аудиторних зустрічей;
- програма школи повинна мати чітку структуру та бути логічно побудована;
- програма школи повинна виключати зайву «розумність» (іноді надто далеко від практики бувають ті чи інші наукові напрацювання, окремі інструменти) і в

той же час вбирати в себе все найкраще, що є в різних напрямках практик та теорій розвитку людини;

- у школі повинні бути теми, блоки з особистої опрацьованості коуча (головний інструмент коуча – це він сам, а якщо так, то і сам коуч має бути в «дуже великому порядку»);

- школа повинна мати «за плечима» не одну сотню випускників, які працюють коучами, або застосовують технології коучінга у своїй роботі керівника, менеджера;

- і останній за списком, але, мабуть, найголовніший за значимістю, це критерій довіри, коучинг ґрунтується на довірі.

Провівши аналіз компаній, що займаються навчанням навичкам коучингу та середні ціни на коуч-сесії, нами запропоновано направити фахівців підприємства до Міжнародної академії професійного коучингу, який є першою коучинговою компанією в м. Київ. Після закінчення курсу видається Сертифікат Коуча Міжнародної академії професійного коучингу MCC ICF міжнародного зразка, а саме тестування та сертифікація проводяться за стандартами Міжнародної Федерації Коучінга.

Таким чином витрати на навчання одного тренінг-менеджера становитимуть 44000 грн., двох відповідно близько 88000 грн. за пакетом Coaching HUB IAPC (бізнес-фінанси) та EXECUTIVE COACH: LEADER FOR LEADER (управління персоналом). Загальний курс коучингу для двох осіб буде коштувати 57000 грн. у 2024 р., і 96000 грн. у 2025 р.

Навчання тренінг-менеджерів навичками коучера буде відбуватися протягом шести місяців та відповідальним за це буде директор з персоналу, витрати на навчання тренінг-менеджерів передбачені у бюджеті на навчання персоналу.

При впровадженні коучингу ТОВ «Приватінвест» може скоротити бюджет на навчання та розвиток персоналу в два з половиною – три рази. Результатом ефективного застосування коучингу може стати збільшення прибутку на 5-7% протягом шести місяців.

За результатами дослідження журналу Fortune - 40% з компаній Fortune 500 (найуспішніші компанії світу) застосовують коучинг для керівників та топ-менеджерів. На підтвердження вищесказаному наводимо результати дослідження з коучингу, проведеного Manchester Inc., компанії, що замовляють коучинг, відзначили наступні поліпшення:

- підвищення продуктивності (47% на думку керівників);
- підвищення якості продукції або послуг (51%);
- зміцнення організації (54%);
- зниження скарг споживачів (37%);
- збільшення підсумкової прибутковості (28%).

Після навчання штатних тренінг-менеджерів навичками коученга ми пропонуємо перейменувати цю посаду на посаду коуча. Так як основними користувачами послугами тренінг-менеджерів є відділи маркетингу та реклами та відділ продажу, доцільно направити одного коуча на взаємодію з директорами цих відділів. Термін навчання директорів цих відділів ми ставимо 3 місяці. Другого ж фахівця з коучингу ми плануємо відправити на взаємодію з фінансовим директором та директором з логістики, термін навчання навичками коучингу ми визначаємо також 3 місяці.

Після навчання директори відділів організації можуть застосовувати отримані знання стосовно своїх підлеглих. Таким чином нам вдасться охопити всю організацію процесом коучингу, крім продавців, для них ми рекомендуємо роботи тренінги з продажів та взаємодії з клієнтами.

Нами запропоновано наступний план заходів щодо підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Приватінвест», який поділяється на дві основні категорії: спеціалісти та керівники, табл. 2.16.

Стратегічний план включає три основних напрямки:

- підвищення освітнього рівня персоналу;
- забезпечення кар'єрного зростання;
- вдосконалення системи мотивації трудового колективу.

Конкретні дії для управління персоналом у ТОВ «Приватінвест» повинні включати:

- організацію групових тренінгів для нових співробітників, під час яких менеджери уважно слухають потреби та бажання новачків, виявляють їхні здібності та інтереси, що в свою чергу дозволяє підвищити ефективність роботи персоналу та швидше адаптувати їх до нових обов'язків;

- впровадження системи повільного, проте систематичного розвитку працівників по ієрархічній лінії, щоб дозволити їм підніматися на вищі рівні кар'єрних сходів. Хоча підвищення може бути невеликим, регулярність цього процесу спонукає працівників відчувати перспективність у своїй роботі. Мотивація відіграє ключову роль в успішності управління, тому важливо постійно підтримувати підвищувати мотивацію працівників, а також створювати сприятливі умови праці для них;

- організацію різноманітних командних та корпоративних заходів за власний рахунок з метою зміцнення колективного духу серед співробітників, з метою сприяння формуванню не лише робочих, а й дружніх відносин між колегами;

Таблиця 2.16

План заходів підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Приватінвест»

Категорія персоналу	Періодичність			
	постійно	один раз в рік	кожних 3 роки	кожних 5 років
1	2	3	4	5
Форма навчання				
Керівники	самонавчання	семінари, коуч-сесії	перепідготовка	підвищення кваліфікації, стажування
Спеціалісти	коучинг, інструктаж	тренінги професійного та психологічного спрямування	стажування	навчання для підвищення кваліфікації та перепідготовки
Кар'єра				
Керівники	лінійне зростання	горизонтальне	вертикальне	Поєднання горизонтального та вертикального зростання
Спеціалісти	не лінійне зростання	горизонтальне	вертикальне	вертикального
Мотивація				
Керівники	Негрошові форми мотивації			

Спеціалісти	Вдосконалення системи преміювання
-------------	-----------------------------------

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

- впровадження системи постійного професійного навчання, що є обов'язковим для всіх управлінців, а саме:

- проведення первинного навчання для нових працівників підприємства з тривалістю навчання від 7 до 14 днів;
- організація щорічного навчання керівників з актуальних питань професійної діяльності тривалістю від 1 до 3 днів;
- проведення періодичних навчань відповідно до потреб з короткостроковою періодичністю, не рідше встановленої для кожної категорії працівників (не менше 72 годин).
- організація професійної перепідготовки відповідно до потреб підприємства.

Після навчання тренінг-менеджерів на спеціалізованих курсах в якості одних із перших на підприємстві нами запропоновано провести сесії з бізнес-коучингу для керівництва, які на нашу думку повинні включити коучинг по бізнес-фінансам та управлінню персоналом, табл. 2.17 та 2.18.

Таблиця 2.17

Перелік модулів коуч-сесії бізнес-фінанси

Назва модуля	Опис
1	2
Введення в коучинг бізнес-фінансів	Полягає у розгляді понять «коучинг» і «фінанси», основних принципів фінансового коучингу та фінансових запитів, які включають мету, завдання або бажання клієнта, що трансформується в ціль з проміжними результатами. Класифікація фінансових проблем, розгляд психології стосунків з фінансами та роль грошей у житті клієнта. Також в даному модулі розглядаються питання типу грошей у фінансовому консультуванні, розгляд майна як фінансового еквіваленту та створення матриці та структуризації модельних питань фінансового коучингу.
Фінансові установки	Фінансовий коучинг у роботі з переконаннями зосереджується на виявленні та зміні фінансових переконань і установок клієнта. Включає аналіз системи поглядів, заборон, обмежень і страхів, що впливають на фінансові питання. В основі роботи з переконаннями у фінансовому коучингу лежать базові техніки, спрямовані на розкриття намірів та можливостей клієнта, а також на виявлення різних видів впливу, що формують фінансові переконання. Крім того, важливо допомогти клієнту вирішити фінансові конфлікти та знайти шлях до їх вирішення.
Розгляд індивідуального	Працюючи з індивідуальним досвідом у комунікації з грошима, важливо розглянути різні сценарії відносин з грошима та використання технік

досвіду у комунікації з грошима. Розробка сценаріїв взаємодії	роботи з особистим досвідом за допомогою внутрішніх образів і відчуттів. Також важливо працювати з репрезентативними системами клієнта, враховуючи їх субмодальності, і впроваджувати фінансовий коучинг у цей процес. Для цього можна використовувати техніки і правила постановки ресурсних якорів, які впливають на формування фінансової поведінки.
---	---

Продовження табл. 2.17

1	2
Формування фінансової стратегії та тактики	Фінансові сценарії та техніки їх зміни - це інструменти, які дозволяють аналізувати та модифікувати взаємини з фінансами. Вони враховують роль та місце грошей у житті клієнта, застосовують трансактний аналіз та фінансовий коучинг для досягнення конструктивно сформованих результатів. Важливо також враховувати метамодель у комунікаціях, використовуючи рефреймінг для ефективного фінансового коучингу

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, модулі коуч сесії з бізнес-фінансів передбачають чотири великих блоки і спрямовані на роботу із великими обсягами фінансових потоків підприємства.

Таблиця 2.18

Перелік модулів коуч-сесії з управління персоналом

Назва модуля	Опис
Робота із співробітниками	В управлінському коучингу, співробітники працюють з керівниками, щоб вдосконалити свої навички та досягти більшої ефективності. Що включає в себе роботу над вертикальними (між керівництвом та підлеглими) і горизонтальними (між різними відділами) комунікаціями у компанії. Піраміда Ділтса - це модель, яка використовується для управління мисленням на різних рівнях. Колесо балансу допомагає бізнес-коучам працювати зі співробітниками над різними аспектами їхнього мислення та життя, забезпечуючи баланс. Чотири тони впливового голосу – це інструмент, який використовується бізнес-коачами та керівниками для ефективного впливу на співробітників.
Робота з командою	Такий вид коучингу спрямований на покращення як групового, так і індивідуального мислення учасників. Він включає створення сприятливого середовища для ефективного коучингу команди та використання різноманітних інструментів. Щодо прийняття групових рішень, то наразі існують чотири основних методи, які можна використовувати в процесі командного коучингу.
Робота з системами	Такий коучинг означає встановлення відносин між командним коучем, замовником (клієнтом) та командою. Це також включає управління змінами в компанії та розвиток довгострокових відносин з клієнтом та його командою.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

На відміну від коуч-сесії з бізнес-фінансів модулі управління персоналом спрямовані на роботу із співпрацівниками, роботу в групах та системну роботу.

Наразі програми розвитку персоналу велике значення приділяють цифровим коучам. Міжнародний досвід застосування коучингової технології Mentorbot підтвердив її ефективність. Суть якої полягає у проведенні онлайн-сесій з коучем за підтримки штучного інтелекту в месенджері Telegram. Користувач звертається до бота, обирає зручний час для сесії, формулює свої запити.

Під час обміну повідомленнями коуч ставить питання, що сприяють уточненню цілей та розробці конкретного плану дій. Інтелектуальний бот, який діє як помічник, аналізує дані з усіх сесій та пропонує варіанти питань для допомоги у формулюванні звіту після сесій з коучем. Цей звіт фіксує інсайти або обмеження, надає зворотний зв'язок та рекомендації у формі домашніх завдань. При цьому клієнт завжди за потреби може переглянути чат і освіжити в пам'яті головні положення заняття.

У табл. 2.19 представимо запропонований план впровадження коучингу на підприємстві.

Таблиця 2.19

План впровадження коучингу на ТОВ «Приватінвест»

Етап	Зміст етапу
Ціле встановлення	Перед початком коучингової програми важливо чітко зрозуміти чого саме підприємство хоче досягти. Виявити проблемні аспекти у навчанні та тих областей, де коучинг може бути найбільш корисним.
Ознайомлення персоналу із програмою	Забезпечення ефективності коучингу полягає у ознайомленні працівників із його програмою. З метою залучення максимальної кількості учасників, інформацію про коучинг слід поширювати різними способами: через корпоративні листи, обговорення на зустрічах, розміщення друкованих нагадувань на дошках оголошень, а також нагадування під час особистих розмов. При розповсюдженні інформації про коучинг важливо підкреслювати його переваги, для того щоб працівники не розглядали його як обов'язок. Коучинг надає можливість працівникам поліпшити свої навички, ефективніше виконувати роботу і швидше рухатися по кар'єрних сходах. Виділення цих переваг допомагає залучити співробітників до участі в програмі коучингу.
Розробка плану проведення коучинг-сесій	Складання графіку занять. Коучинг має бути адаптивним до потреб кожного окремого працівника, оскільки деяким людям може знадобитися більше сеансів, ніж іншим. Головне завдання полягає в тому, щоб зробити коучинг доступним для всіх, хто його потребує, та створити такі умови, щоб працівники відчували себе комфортно,

	звертаючись за допомогою. Використання віртуального коучингу забезпечує більшу гнучкість у плануванні.
Оцінювання ефективності	Важливо здійснювати оцінювання результатів коучингу з метою внесення необхідних коректив. Для цього необхідно порівняти ефективність роботи працівників до та після участі в коучингу, налагодити зворотний зв'язок з учасниками коучингу для виявлення проблем з метою подальшого удосконалення програм коучингу

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

З метою виявлення ефективності від запропонованих заходів варто заповнити табл. 2.20.

Таблиця 2.20

Оцінка ефективності запропонованих заходів

Показник	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2024 р., %
Витрати на навчання тренінг-менеджерів за програмою бізнес-фінанси та управління персоналом, тис. грн.	88	х	х
Витрати на впровадження цифрового коучингу для керівництва підприємства, тис. грн.	35	35	х
Витрати на навчання тренінг-менеджерів за програмою збільшення продажів для працівників відділів продажів, тис. грн.	х	62	х
Навчання тренінг-менеджерів на спеціалізованих курсах коучів, тис. грн.	57	96	х
Разом витрати 2024 р. та 2025 р., тис. грн.			373
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	2969547	3429959,1	15,5
Середньооблікова чисельність працівників	295	295	0
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	9155,10	11626,98	27,0
Чистий прибуток, тис. грн.	30039	35446,02	18,0
Приріст чистого прибутку, тис. грн.			5407,02
Коефіцієнт ефективності витрат на коучинг			14,5

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Отже, заплановані витрати на навчання тренінг-менеджерів впровадження цифрового коучингу та зовнішнє підвищення кваліфікації обраних категорій працівників на спеціалізованих курсах протягом 2024-2025 р. складуть 373 тис. грн., а запланований приріст продуктивності праці складе за попередніми оцінками 27% у 2025 р. відносно 2024 р., і вплине на зростання чистого доходу від реалізації продукції на 15,5% та чистого прибутку – на 18,0%. Таким чином, коефіцієнт ефективності витрат на коучинг складе 14,5.

Впровадження коучингу в діяльність ТОВ «Приватінвест» дозволить:

- підвищити результативність та ефективність діяльності як окремого менеджера, так і підрозділів, адже коучинг передбачає розкриття та розвиток потенціалу, внутрішніх ресурсів та знань менеджера, у тому числі лідерства, стресостійкості, вміння приймати рішення у нестандартних ситуаціях;
- знизити витрати, пов'язані із зовнішнім навчанням співробітників за допомогою розвитку співробітників як наставників;
- стимулювати співробітників розвивати корпоративні компетенції;
- максимально ефективно транслиувати корпоративну культуру та ідеологію всім співробітникам;
- знизити плинність кадрів за допомогою створення ефекту залученості працівників в діяльність підприємства та збільшення мотивації персоналу.

Висновки до розділу 2

Об'єктом розкриття теми бакалаврської кваліфікаційної роботи було обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «Приватінвест», яке засноване у 1998 р. ТОВ «Приватінвест» займається роздрібною торгівлею комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах. Місія підприємства полягає у побудові ефективного бізнесу з продажу комп'ютерної техніки та іншої електроніки в Україні, а саме: зробити високоякісні товари комп'ютерної техніки доступними для споживачів, забезпечивши при цьому високий рівень обслуговування; надати можливості кар'єрного зростання співробітникам компанії; забезпечити розширення масштабів ділової активності та підвищення рентабельності.

Проаналізувавши основні економічні показники діяльності підприємства робимо висновки, що незважаючи на воєнний стан в країні чистий дохід підприємства у 2023 р. відносно 2021 р. збільшився на 68,3% (1204890 тис. грн.) це в першу чергу обумовлено зростання курсу іноземної валюти, адже вся техніка ввозиться в країну з Європи. По-друге важливим чинником стало зростання потреби військових у комп'ютерній техніці, що вплинуло на суттєве зростання

обсягів продажів. Зростання чистого доходу вплинуло на збільшення чистого прибутку в 5,3 рази у 2023 р. відносно 2021 р. на 25293 тис. грн.

Відбулося збільшення середньорічної вартості необоротних та оборотних активів у 2023 р. відносно 2021 р. на 73,7% (3834, 5 тис. грн.) та 66,9% (83787,5 тис. грн.) відповідно. Зростання потреби у продукції підприємства зумовило зростання потреби в персоналі, середньооблікова чисельність якого збільшилася на 21 ос. (7,7%). Перекриття кордонів, ускладнення логістики постачання техніки зумовило зниження ефективності використання площі складів та торговельної площі і відобразилося за зниженні ефективності їх використання, фондівдача зменшилася на 10,46 тис. грн. (3,12%). Поряд із тим, ефективність роботи працівників, незважаючи на зростання їх чисельності вплинула на збільшення продуктивності праці на 42,15% (2714,75 тис. грн./чол.). Ну і відповідно, потреба в товарі даної категорії відобразилася на зростанні коефіцієнта оборотності оборотних активів, пришвидшення якого становить 0,12 об. в рік.

У ході оцінки проведення роботи тренерів-менеджерів, яких включено до штату підприємства встановлено, що навички коучерів присутні у них лише поверхово. Тренінг-менеджери не завжди мають достатні знання в будь-якій галузі, тренінги носять теоретизований характер і практично не мають практичної користі.

Незважаючи на недоліки роботи штатних тренінг-менеджерів, в сучасних економічних умовах підприємству немає сенсу запрошувати сторонніх фахівців і користуватися послугами тимчасових коучів, набагато економніше і ефективніше навчити своїх тренінг-менеджерів, які вже мають початкові навички. Навчання своїх тренінг-менеджерів навичками коучера нами заплановано протягом шести місяців та відповідальним за це буде директор з персоналу, витрати на навчання тренінг-менеджерів передбачені у бюджеті на навчання персоналу.

Результатом ефективного застосування коучингу може стати приріст продуктивності праці складе за попередніми оцінками 27% у 2025 р. відносно 2024 р., і вплине на зростання чистого доходу від реалізації продукції на 15,5% та

чистого прибутку – на 18,0%. Таким чином, коефіцієнт ефективності витрат на коучинг складе 14,5.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи проведене дослідження можна стверджувати, що коучинг став популярним інструментом управління. Для ефективного його використання, потрібно удосконалювати знання та навички, які мають бути більш доступними не лише для спеціалістів, а й для працівників. Важко передбачити розвиток коучингу, як інструменту управління, але можна із впевненістю сказати, що впровадження принципів коучингу у діяльність підприємств дасть змогу користуватися його перевагами. Це у свою чергу, дозволить застосовувати коучинг як інструмент управління та сприятиме розвитку потенціалу працівників. Виконуючи описані функції, коучинг забезпечує високі стандарти виконання завдань, підтримує систему ефективного управління, створює атмосферу, яка стимулює креативність, генерацію нових ідей; є надійним фундаментом корпоративної культури, оскільки проявляється через підтримку, співпрацю та партнерство; допомагає підприємству набути нових конкурентних переваг.

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

З метою оцінювання впливу коучингу на діяльність підприємства розглянуто метод оцінювання рівня ефективності застосування коучингу на підприємстві,

який дає змогу визначити існуючий рівень використання коучингу на засадах оцінювання шести груп індикаторів (кадрового розвитку користувача коучингу, організаційно-управлінського розвитку, соціального розвитку користувача коучингу, креативного розвитку, мотиваційно-ціннісного розвитку, індикатори ефективності коучингової комунікації) з метою реалізації потенціалу працівників. Розглянуті індикатори дозволять власникам, менеджерам з управління персоналом і коучам запроваджувати способи підвищення ефективності застосування коучингу.

Інформаційним підґрунтям забезпечення відносин у сфері застосування коучингу на підприємстві виступає Кодекс етики ICF. Кодекс етики ICF описує основні цінності Міжнародної федерації коучингу, етичні принципи та етичні стандарти поведінки для всіх фахівців. Дотримання цих етичних стандартів поведінки ICF є першою з базових компетенцій коуча. А саме: «Демонструє етичну практику: розуміє та послідовно застосовує етику та стандарти коучингу».

Об'єктом розкриття теми бакалаврської кваліфікаційної роботи було обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «Приватінвест», яке засноване у 1998 р. ТОВ «Приватінвест» займається роздрібною торгівлею комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах. Місія підприємства полягає у побудові ефективного бізнесу з продажу комп'ютерної техніки та іншої електроніки в Україні, а саме: зробити високоякісні товари комп'ютерної техніки доступними для споживачів, забезпечивши при цьому високий рівень обслуговування; надати можливості кар'єрного зростання співробітникам компанії; забезпечити розширення масштабів ділової активності та підвищення рентабельності.

Проаналізувавши основні економічні показники діяльності підприємства робимо висновки, що незважаючи на воєнний стан в країні чистий дохід підприємства у 2023 р. відносно 2021 р. збільшився на 68,3% (1204890 тис. грн.) це в першу чергу обумовлено зростання курсу іноземної валюти, адже вся техніка ввозиться в країну з Європи. По-друге важливим чинником стало зростання потреби військових у комп'ютерній техніці, що вплинуло на суттєве зростання

обсягів продажів. Зростання чистого доходу вплинуло на збільшення чистого прибутку в 5,3 рази у 2023 р. відносно 2021 р. на 25293 тис. грн.

Відбулося збільшення середньорічної вартості необоротних та оборотних активів у 2023 р. відносно 2021 р. на 73,7% (3834, 5 тис. грн.) та 66,9% (83787,5 тис. грн.) відповідно. Зростання потреби у продукції підприємства зумовило зростання потреби в персоналі, середньооблікова чисельність якого збільшилася на 21 ос. (7,7%). Перекриття кордонів, ускладнення логістики постачання техніки зумовило зниження ефективності використання площі складів та торговельної площі і відобразилося за зниженні ефективності їх використання, фондівдача зменшилася на 10,46 тис. грн. (3,12%). Поряд із тим, ефективність роботи працівників, незважаючи на зростання їх чисельності вплинула на збільшення продуктивності праці на 42,15% (2714,75 тис. грн./чол.). Ну і відповідно, потреба в товарі даної категорії відобразилася на зростанні коефіцієнта оборотності оборотних активів, пришвидшення якого становить 0,12 об. в рік.

У ході оцінки проведення роботи тренерів-менеджерів, яких включено до штату підприємства встановлено, що навички коучерів присутні у них лише поверхово. Тренінг-менеджери не завжди мають достатні знання в будь-якій галузі, тренінги носять теоретизований характер і практично не мають практичної користі.

Незважаючи на недоліки роботи штатних тренінг-менеджерів, в сучасних економічних умовах підприємству немає сенсу запрошувати сторонніх фахівців і користуватися послугами тимчасових коучів, набагато економніше і ефективніше навчити своїх тренінг-менеджерів, які вже мають початкові навички. Навчання своїх тренінг-менеджерів навичками коучера нами заплановано протягом шести місяців та відповідальним за це буде директор з персоналу, витрати на навчання тренінг-менеджерів передбачені у бюджеті на навчання персоналу.

Результатом ефективного застосування коучингу може стати приріст продуктивності праці складе за попередніми оцінками 27% у 2025 р. відносно 2024 р., і вплине на зростання чистого доходу від реалізації продукції на 15,5% та

чистого прибутку – на 18,0%. Таким чином, коефіцієнт ефективності витрат на коучинг складе 14,5.

Об'єктом розкриття теми бакалаврської кваліфікаційної роботи було обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «Приватінвест», яке засноване у 1998 р. ТОВ «Приватінвест» займається роздрібною торгівлею комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах. Місія підприємства полягає у побудові ефективного бізнесу з продажу комп'ютерної техніки та іншої електроніки в Україні, а саме: зробити високоякісні товари комп'ютерної техніки доступними для споживачів, забезпечивши при цьому високий рівень обслуговування; надати можливості кар'єрного зростання співробітникам компанії; забезпечити розширення масштабів ділової активності та підвищення рентабельності.

Проаналізувавши основні економічні показники діяльності підприємства робимо висновки, що незважаючи на воєнний стан в країні чистий дохід підприємства у 2023 р. відносно 2021 р. збільшився на 68,3% (1204890 тис. грн.) це в першу чергу обумовлено зростання курсу іноземної валюти, адже вся техніка ввозиться в країну з Європи. По-друге важливим чинником стало зростання потреби військових у комп'ютерній техніці, що вплинуло на суттєве зростання обсягів продажів. Зростання чистого доходу вплинуло на збільшення чистого прибутку в 5,3 рази у 2023 р. відносно 2021 р. на 25293 тис. грн.

Відбулося збільшення середньорічної вартості необоротних та оборотних активів у 2023 р. відносно 2021 р. на 73,7% (3834, 5 тис. грн.) та 66,9% (83787,5 тис. грн.) відповідно. Зростання потреби у продукції підприємства зумовило зростання потреби в персоналі, середньооблікова чисельність якого збільшилася на 21 ос. (7,7%). Перекриття кордонів, ускладнення логістики постачання техніки зумовило зниження ефективності використання площі складів та торговельної площі і відобразилося за зниженні ефективності їх використання, фондівіддача зменшилася на 10,46 тис. грн. (3,12%). Поряд із тим, ефективність роботи працівників, незважаючи на зростання їх чисельності вплинула на збільшення продуктивності праці на 42,15% (2714,75 тис. грн./чол.). Ну і відповідно, потреба

в товарі даної категорії відобразилася на зростанні коефіцієнта оборотності оборотних активів, пришвидшення якого становить 0,12 об. в рік.

Проаналізувавши середньооблікову чисельність персоналу нами відмічено загальне зростання чисельності працівників на 21 особу (7,7%). Чисельність керівників збільшилася на 1 особу (3,6%), спеціалістів на 4 особи (9,1%), технічних виконавців – на 14 осіб (7,3%), чисельність допоміжного персоналу зросла на 2 особи (18,2%).

В структурі – найбільшу питому вагу протягом всього періоду дослідження складали технічні виконавці (продавці) 69,8% у 2021 р. та 69,6% у 2023 р.

Оцінивши показники руху кадрового складу персоналу нами встановлено, що коефіцієнти, які характеризують динаміку руху кадрів свідчать про те, що на підприємстві високий рівень плинності кадрів (14% в 2021 р., 16% в 2022 р. і 13% - в 2023 році), що в першу чергу зумовлено воєнним станом в країні. Проте. У 2023 р. спостерігається тенденція до формування стабільного трудового колективу. Коефіцієнт стабільності кадрів становив 95%.

У ході оцінки проведення роботи тренерів-менеджерів, яких включено до штату підприємства встановлено, що навички коучерів присутні у них лише поверхово. Тренінг-менеджери не завжди мають достатні знання в будь-якій галузі, тренінги носять теоретизований характер і практично не мають практичної користі.

Незважаючи на недоліки роботи штатних тренінг-менеджерів, в сучасних економічних умовах підприємству немає сенсу запрошувати сторонніх фахівців і користуватися послугами тимчасових коучів, набагато економніше і ефективніше навчити своїх тренінг-менеджерів, які вже мають початкові навички. Навчання своїх тренінг-менеджерів навичками коучера нами заплановано протягом шести місяців та відповідальним за це буде директор з персоналу, витрати на навчання тренінг-менеджерів передбачені у бюджеті на навчання персоналу.

Результатом ефективного застосування коучингу може стати приріст продуктивності праці складе за попередніми оцінками 27% у 2025 р. відносно 2024 р., і вплине на зростання чистого доходу від реалізації продукції на 15,5% та

чистого прибутку – на 18,0%. Таким чином, коефіцієнт ефективності витрат на коучинг складе 14,5.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бала Р. Д., Тарнавський М.І., Бала О. І. Індикатори оцінювання управління персоналом на засадах коучингу. URL: <http://surl.li/tmcsc>
2. Бала Р.Д., Кузьмин О.Є., Бала О.І. Технологія оцінювання коучингової діяльності підприємств. Вісник НУ «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». 2021. № 714. С. 15–21.
3. Бережна В. Підготовка майбутніх менеджерів до інноваційної професійної діяльності з використанням новітніх засобів навчання. Науковий вісник Чернівецького університету: зб. наук. праць. Серія: Педагогіка та психологія. 2019. Вип. 468. С. 21–27.
4. Борова Т.А. Концепція освітнього коучингу. Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту. 2021. №12. С. 12-16.
5. Бородієнко О.В., Музичко, Л.В. Методологічні засади використання інструментів коучингу в сучасній професійній освіті. Молодий вчений. 2023. № 2. С. 22-25.
6. Братко М. Академічний коучинг: зміст поняття та сутність діяльності. URL: <https://pedosvita.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/320>
7. Брич В.Я., Нарага М.Б. Методологічні засади розвитку коучингу в Україні. Україна: аспекти праці. 2019. № 6. С. 18-24.

8. Веденіна Ю.Ю., Сакун Л.М., Різніченко Л.В., Коваленко М.П. Командний та індивідуальний коучинг як технологія стратегічного управління організацією. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/9702/9626>

9. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. К.: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

10. Гібнер Я. М. Коучинг як інструмент ефективного навчання та розвитку персоналу. Молодий вчений. 2021. №8. Т.1. С. 121-124.

11. Горук Н. Коучинг як ефективна технологія формування самоосвітньої компетентності студентів. Проблеми підготовки сучасного вчителя. 2018. №11 (1). С. 99-104.

12. Гурієвська В. Коучинг як прикладна технологія державного управління. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/Vnadu_2019_1_6.pdf

13. Долішній М. І., Злупко С. М. Соціально-трудова потенція: теорія і практика. У 2-х ч. К. : Наукова думка, 2004. 264 с.

14. Дяків О.П., Хрустальова Ю. Коучинг у системі розвитку компетенцій HR-менеджера. Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: зб. Наук. Праць. Вип. 22. Тернопіль: Економічна думка, 2017. С. 68-71.

15. Дяків О.П., Прохоровська С.А. Методичні підходи щодо формування лідерських компетенцій менеджера. URL: <http://dSPACE.wunu.edu.ua/jspui/handle/316497/14798>

16. Економічна енциклопедія : у трьох томах / За заг. ред. С.В. Мочерного. Київ : Видавничий центр «Академія», Т. 3. 2002. 951 с.

17. Жуковська В. М. Партнерський потенціал у забезпеченні професійного розвитку персоналу підприємств торгівлі. Вісник ХТУ. 2021. № 2 (35). С. 235–239.

18. Жуковська В. М. Система оцінки та напрями підвищення ефективності управління персоналом. Вісник Донець. держ. ун-ту економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Вип. 4. Ч. 1. Донецьк: ДонДУЕТ, 2019. С. 101–111.

19. Кирлик Н. В. Коучинг – сучасний інструмент впливу на людський капітал працівника підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету. 2017. Вип. 1 (47). Т. 1. С. 214–218.
20. Ковальчук С.Є., Голюк В. Я. Особливості управління персоналом торговельного підприємства. Актуальні проблеми економіки і управління. 2018. № 12. С. 81–91.
21. Кодекс етики ICF. URL: <https://www.icf-ukraine.org/blog/228448-kodeks-etiki-icf>
22. Кодекс законів про працю України (зі змінами та доповненнями). – К.: ЦУЛ, 2011. 88 с.
23. Копитко М.І., С. М. Прихідько С.М. Коучинг як ефективна технологія управління для вітчизняних бізнес-структур у процесі забезпечення економічної безпеки. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/2576/1/2018-2-18--pdf>
24. Коучинг – інструмент особистого і професійного URL: <http://www.lifecoach.com.ua/>
25. Кравченко Ю.Є. Коучінг-навчання в руслі positum-підходу – інноваційний інструмент формування нових стратегій життєвого успіху. Збірник матеріалів Третьої міжнародної наукової конференції 22–24 червня 2006 року. Суми, 2016. Т.1. С. 116–119.
26. Кулик В.А. Коучинг в системі трансферу інновацій. Проблеми системного підходу в економіці. 2017. №1. С. 137-142.
27. Лев Н.Ю., Бала Р.Д. Моделі коучингу: характеристика та особливості застосування. Вісник Нац. ун-ту «Львів. Політехніка»: зб. наук. пр. 2022. № 727. С. 76–81.
28. Леонова С.В., Довба М.О. Коучинг як інструмент розвитку компетенцій сучасного менеджера з логістики. Економіка і суспільство. 2017. № 10. С. 298–304.

29. Логвиновський Є. І. Функціональна та змістовна сутність коучингу на підприємстві. Європ. вектор екон. розвитку: зб. наук. пр. 2018. № 2 (13). С. 297–301.
30. Логвиновський Є.І. Використання коучингу в розвитку персоналу. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/504/498>
31. Маркова Н.С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4670/1/>
32. Марцінковська О., Фижик Н. Роль коучингу в розвитку персоналу. Економічний аналіз. 2021. Вип. 8. Ч. 2. С. 257–260.
33. Матушко А.Є. Оцінка ефективності навчання персоналу. URL: <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/naukpraci/economy/2020/145-132-19.pdf>
34. Маховка В. М., Козик М. В. Проблематика впровадження коучингу в систему управління персоналом організації. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 21. С. 131–136.
35. Миколайчук І. Коучинг у системі управління підприємством. Вісник КНТЕУ. 2015. № 4. С. 50–67.
36. Мороз О.В., Карачина Н.П., Халімон Т.М. Корпоративне управління на підприємствах України: постприватизаційний етап еволюції: монографія. Вінниця: Видавництво Вінницького національного технічного університету: Універсум, 2018. 246 с.
37. Морозов О.Ф., Гончар В.О. Система управління розвитком персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2017. №1. URL: <http://www.economy.pauka.com.ua/?op=1&z=5372>
38. Нагара М.Б. Управління людськими ресурсами підприємств за засадах коучингу. URL: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Терноп. нац. екон. ун-т. Т., 2019. 20 с.
39. Нагара М.Б. Роль коучингу в забезпеченні конкурентоспроможності персоналу. Вісник Донець. нац. ун-ту економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського: зб. наук. пр. 2019. № 4 (44). С. 96–101.

40. Нежинська О. О. Основи коучингу : навчальний посібник. Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. 220 с.
41. Нежинська О. О., Тименко В. М. Основи коучингу : навчальний посібник. Київ ; Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. 220 с.
42. Павлов В.І., Кушнірук О. Ю. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: збірник наукових праць. 2022. С. 276–280.
43. Передало Х. С., Процик І. С. Роль коучингу в системі мотивування працівників вітчизняних підприємств. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2022. №727. С. 131-135.
44. Передало Х.С., Моспан М.О. Коучинг як інноваційний інструмент підвищення ефективності управління персоналом. Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики: матер. III Міжнар. наук.-практ. конф. Л.: Львів. політехніка, 2020. С. 348–349.
45. Петрова І. Управління персоналом, засноване на компетенціях. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32607745.pdf>
46. Петровська І. Р., Бала Р. Д. Підвищення ефективності управлінської діяльності керівника за допомогою коучингу. Науковий вісник НЛТУ України. 2020. № 20. С. 158–161.
47. Поберезська Г.Г. Коучинг як педагогічна технологія студентоцентричного навчання у ВНЗ. Технологія і техніка друкарства. 2017. №4. С. 99-107.
48. Про професійний розвиток працівників: Закон України №4312-VI від 12.01.2012 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>
49. Романова С. М. Коучінг як нова технологія в професійній освіті. Вісник Національного авіаційного університету. 2020. №3. С. 83-83.
50. Рудницьких О.В. Коучінг як інтерактивна технологія в освіті. Вісник Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля. 2014. № 2. С. 173-176.
51. Савченко А. В. Розвиток персоналу : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ, 2015. 505 с.

52. Сидоренко В.В. Педагогічний коучинг як інноваційна технологія науково-методичного супроводу професійно-особистісного розвитку вчителя в системі післядипломної освіти. Наукова скарбниця освіти Донеччини. 2014. №3(14). С. 13-19.

53. Сичова Н. В. Стратегія управління знаннями як запорука успіху організації. Економіст. 2016. № 12. С. 48–51.

54. Тарасенко Ю. В., Чичкан-Хліповка Ю. М. Застосування методів коучингу при створенні організації, що навчається. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2021. Випуск 29. 330 с.

55. Терещенко І. Організація, що навчається або самонавчальна організація / Моя кадрова газета. №6 (14), 2022. С. 4.

56. Управління персоналом і економіка праці: теорія та практика: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. О.І. Драган. Київ : ВД «Вініченко», 2014. 298 с.

57. Уявлення про світ через коучинг. URL: <https://coachingfederation.org/>

58. Хмельницька О.С. Коучинг як сучасна технологія підвищення ефективності навчального процесу. Молодий вчений. 2017. № 6. С. 315-319.

59. Хоменко-Семенова Л.О. Коучинг як ефективна технологія формування успішного студента. Вісник Національного авіаційного університету. 2015. №7. С. 135-139.

60. Черненко О.В. Застосування коучинг-методу в системі управління персоналом торгової організації для підвищення продуктивності праці. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/188>

61. Шарко А. І. Методологічні підходи щодо оцінювання трудового потенціалу підприємства. Держава та регіони. 2021. № 2. С. 206–213.

62. Швець Є.В., Бойко К.О. Коучинг та його роль в управлінні підприємством. Причорноморські економічні студії, 2017. Вип. 17. С. 142-145

63. Швець І. Б., Коваленко Т. В. Комплексна оцінка якості управління персоналом : монографія. Донецьк : ДВНЗ «ДонНТУ», 2023. 159 с.

64. Шило К. М. Сутність та економічна природа категорії «трудовий потенціал». Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2020. № 2 (10). С. 101–106.

65. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика : монографія. Полтава, ПУЕТ, 2018. 462 с.

66. International Coach Federation (ICF) URL: <http://www.coachfederation.org/ICFLussier>

67. Handbook of Organizational Citizenship Behaviour: a Review of good Soldier Activity in Organizations, Nova Science Publishers. Nowy Jork. 2005. 98 p.

68. Hawkins P., Smith N. Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy. 2007. 368 p.

69. Stone F. M. Coaching, Counseling & Mentoring: How to Choose & Use the Right Technique to Boost Employee Performance. AMACOM, 2007. 135 p.

70. Team Coaching Comprehensive. URL: www.teamcoaching.pl

ДОДАТКИ

