

чить про наявність ознаки тенденцій позитивних структурних зрушень в економіці, що склалися впродовж 1997–2004 років. Характерною особливістю проміжку часу є диференціація темпів зростання виробництва продукції по окремих видах економічної діяльності на фоні незначного уповільнення темпів приросту випуску продукції та кінцевого продукту по економіці в цілому.

До позитивних тенденцій цього періоду слід віднести значні темпи зростання виробництва по машинобудуванню, що пов'язане з інвестиційним процесом і забезпечує технічне переозброєння виробництва, а також по металургії та хімічному виробництву – постачальників нових матеріалів для забезпечення інноваційного розвитку економіки.

Нарешті, до важливих структурних зрушень слід віднести значне зростання темпів розвитку послуг (8,6% у другому періоді та 13,3% у третьому періоді).

### Висновки

Виявлені тенденції та особливості динаміки виробництва продукції за видами економічної діяльності вплинули на змі-

ни структурно-функціональних зв'язків, які відображують зрушення в розподілі та використанні всіх видів ресурсів, що задіяні у виробництві проміжного та кінцевого продукту. Ці зрушення мають бути обов'язково враховані при моделюванні динаміки структурно-функціональних зв'язків як обов'язкового інгредієнту балансової структурно-функціональної моделі, призначеної для прогнозування розвитку відтворювальної структури економіки. Це дасть можливість у повній мірі врахувати структурні зрушення, що відбулися в економіці, у прогнозованому періоді.

### Література

1. Крючкова І.В. Структурні чинники розвитку економіки України / Крючкова І.В. – К.: Наукова думка, 2004. – 317 с.
2. Суслів О.П. Структурний аналіз розвитку економіки: монографія / Суслів О.П., Галицин В.К., Галицина О.В. – Івано-Франківськ: Галицька Академія, 2009. – 224 с.
3. Яременко Ю.В. Теория и методология исследований многоуровневой экономики: [избр. труды в 3 кн.] / Яременко Ю.В. – М.: Наука, 1997. – К. 1. – 357 с.

Р.Д. БАЛА,  
асистент, Національний університет «Львівська політехніка»

# Метод ідентифікування видів коучингу на підприємстві

*У статті досліджуються питання застосування коучингу на підприємствах України. У роботі запропоновано методичний інструментарій, який дозволяє ідентифікувати рівень розвитку коучингу на підприємстві. Також автором систематизовано та узагальнено класифікацію видів коучингу.*

**Ключові слова:** коучинг, підприємство, ідентифікація, класифікація.

*В статье исследуются вопросы применения коучинга на предприятиях Украины. В работе предложен методический инструментарий, позволяющий идентифицировать уровень развития коучинга на предприятии. Также автором систематизирована и обобщена классификация видов коучинга.*

**Ключевые слова:** коучинг, предприятие, идентификация, классификация.

**Постановка проблеми.** Опрацювання значної кількості праць у сфері коучингу дозволили виявити проблему відсутності спеціальних положень з визначення типів коучингу на підприємствах. Коучинг на підприємстві є одним із інструментів розвитку потенціалу працівника, спонукання його до досягнення цілей та забезпечення інтересів підприємства. Менеджери використовують різноманітні способи застос-

ування коучингу на підприємстві. Проте можемо зазначити, що ефективність коучингу буде залежати від основних цілей, яких хоче досягнути керівник, та відповідно від спрямування коучингу. Тому доцільним є розглянути можливі напрями застосування коучингу, що дозволить визначити його види на підприємстві. Для цього нами пропонується розробити методичні положення з ідентифікування видів коучингу на підприємстві.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Питанням реалізації та застосування конкретних видів коучингу на підприємствах присвячено чимало праць зарубіжних науковців та практиків коучингу. Серед відомих праць, в яких досліджуються процеси реалізації коучингу, найпопулярнішою є робота Майлза Дауні «Ефективний коучинг». Дана робота містить рекомендації щодо особливостей реалізації коучингу. В роботі також виокремлено індивідуальний, підприємницький та бізнес-коучинг. Відомою серед практиків є робота Джона Уйтмора «Коучинг високої ефективності», основною заслугою якої є розроблення теоретичних засад застосування коучингу та запропоновані практичні рекомендації із застосування коучингу. Одним із провідних спеціалістів у цій сфері є також Едвард Стак. Його робота «Коучинг для успішних команд та успішних компаній» також містить чимало рекомендацій для практиків коучингу. Варто

зауважити, що зарубіжна практика коучингу є достатньо розвинутою та ефективною. Про це свідчать роботи таких науковців, як А.В. Сорокоумов, Мери Бет О'Ніл, Тімоті Голві, Лаура Уїтворт, Генрі Кімсі-Хаус, Філ Сендал, Макс Ландсберг, Ділтс Роберт. Дослідження цих авторів пропонують чимало теоретичних та практичних рекомендацій із застосування коучингу. На відміну від зарубіжної практики вітчизняний досвід практично відсутній. У роботах вітчизняних науковців переважно аналізуються та удосконалюються зарубіжні рекомендації. Тому чимало питань є невирішеними, що спонукало до здійснення даного дослідження.

**Метою статті** є узагальнення існуючих класифікацій видів коучингу, їхня систематизація та групування. За результатами систематизації пропонується розробити метод ідентифікування конкретного виду коучингу з метою виявлення важелів впливу та напрямів розвитку потенціалу працівників на підприємстві.

Для досягнення мети у роботі поставлено такі завдання:

- дослідити існуючі класифікації коучингу на підприємстві;
- систематизувати класифікаційні ознаки, за якими ідентифікують конкретний вид коучингу;
- розробити метод ідентифікування конкретного виду коучингу на підприємстві;
- розробити профіль коучингу для виявлення слабких місць у розвитку потенціалу працівника.

**Виклад основного матеріалу.** Все частіше менеджери звертаються до впровадження у діяльність підприємств нових технологій управління персоналом з метою підвищення

його ефективності. Однак одного лише використання сучасних іноземних тенденцій недостатньо для ефективного їх впровадження, тому актуальним є дослідження таких технологій та можливостей їх успішного застосування на вітчизняних підприємствах.

Однією із технологій розвитку потенціалу є коучинг. Нами визначено, що коучинг спрямований на формування поведінки працівника таким чином, щоб максимально забезпечити самостійність та ефективність прийнятих ним рішень. Ми пропонуємо розглядати коучинг як сукупність способів і прийомів впливу коучера на працівника з метою виявлення та максимальної реалізації його потенціалу [1].

Огляд літературних джерел дозволяє стверджувати, що існує чимала розбіжність у визначенні видів коучингу на підприємстві. Різні автори по-різному розглядають види коучингу. Тому для групування та визначення виду коучингу на підприємстві нами запропоновано систематизувати та доповнити ознаки, за якими класифікують коучинг. Зведену класифікацію видів коучингу наведено на рис. 1 [2, 3, 5, 7].

Коучинг ми пропонуємо класифікувати за такими ознаками:

- за кількістю охоплених учасників;
- за характером та метою розвитку;
- за сферою використання;
- за спрямованістю на систему управління;
- за спрямованістю на розвиток;
- за способом проведення.

Розглянемо змістовне призначення конкретного виду на підприємстві (табл. 1).

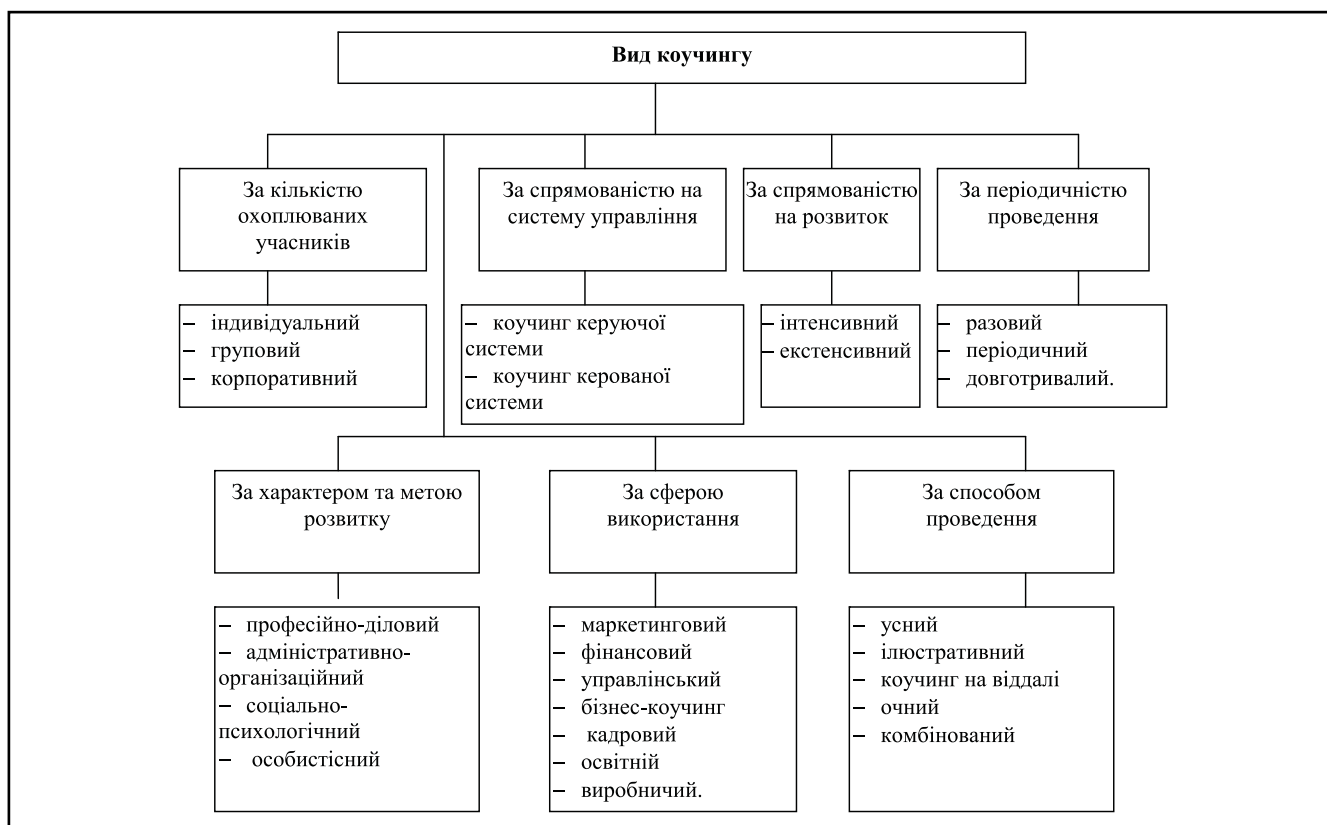


Рисунок 1. Комплексна типологія коучингу на підприємстві

# СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

**Таблиця 1. Комплексна характеристика видів коучингу**

Класифікаційна ознака	Вид коучингу	Характеристика виду коучингу
За кількістю охоплених учасників	Індивідуальний	Вид коучингу, який передбачає підвищення особистої ефективності працівника у різних життєвих сферах. Може застосовуватись для розвитку професійно-ділових, моральних, соціально-психологічних та адміністративно-організаційних якостей
	Груповий	Призначенням цього виду коучингу є підвищення ефективності роботи групи. Цей вид коучингу спрямований на підвищення рівня взаємодії у групі, зниження рівня конфліктності, інтегрованості цілей учасників групи, подолання опору змінам у групі.
	Корпоративний	Вид впливу на розвиток підприємства загалом. На наш погляд, цей вид коучингу може бути застосованим для малих та середніх підприємств, оскільки саме такі підприємства можна стимулювати до розвитку в цілому. Щодо великих підприємств, то за доцільне вважатимемо здійснювати для них коучинг конкретних підрозділів, відділів чи структурних одиниць у форму групового коучингу
За спрямованістю на розвиток	Інтенсивний	Представляє собою розвиток нових навичок та компетенцій у працівника. Орієнтований на якісний розвиток
	Екстенсивний	Спрямований на розвиток існуючих характеристик, компетенцій, навичок та якостей працівника. Орієнтований на критеріальний розвиток
За спрямованістю на систему управління	Коучинг керуючої системи	Коучинг, який реалізується для керівників різних рівнів управління
	Коучинг керованої системи	Цей вид коучингу спрямований на розвиток потенціалу керованої системи на підприємстві. Ініціаторами такого виду коучингу можуть бути лінійні менеджери та власники підприємства
За періодичністю проведення	Разовий	Призначенням цього виду коучингу є встановлення необхідності та доцільності застосування саме коучингу, а не інших інструментів чи засобів розвитку працівника, групи чи загалом підприємства
	Періодичний	Це систематична реалізація програм розвитку працівника. Тобто у випадку розвитку певного критерію працівника виникає необхідність розвивати інші характеристики. Оскільки працівники ніколи не повинні зупинятись на досягнутому, а ставити перед собою нові цілі та досягати їх, то саме періодичний коучинг є тим засобом, який спонукатиме їх до такої діяльності
	Довготривалий	Вид коучингу, який застосовується у випадку реалізації довгострокових планів та проєктів розвитку підприємства. На відміну від періодичного його необхідність вказується на початку проєкту і триває до його закінчення. Періодичний же коучинг може здійснюватися, а може і ні. Працівник самостійно приймає рішення про доцільність коучингу
За характером та метою розвитку	Професійно-діловий	Передбачає розвиток професійних компетенцій та навичок. Сприяє розвитку ділових якостей
	Адміністративно-організаційний	Призначенням цього виду коучингу є розвиток організаційних та адміністративних навичок
	Особистісний	Синонімом цього виду коучингу у зарубіжній літературі є – Life-коучинг. Тобто це вид коучингу, який спрямований на формування та реалізацію особистих життєвих цілей людини
	Соціально-психологічний	Спрямований на розвиток культури, уміння керувати своєю поведінкою, психічним станом та іншими характеристиками, які створюють імідж працівника
За сферою використання	Маркетинговий	Типологія видів коучингу згідно з класифікаційною ознакою – за сферою використання, передбачає відповідно використання коучингу у різноманітних сферах діяльності підприємства. Тобто коучинг може бути спрямований на маркетингову, фінансову, управлінську, кадрову, освітню чи виробничу діяльність. Конкретний вид коучингу обирається керівництвом залежно від того, які напрями діяльності мають певні недоліки та потребують розвитку
	Фінансовий	
	Управлінський	
	Бізнес-коучинг (підприємницький)	
	Кадровий	
	Освітній	
	Виробничий	
За способом проведення	Усний	Вид коучингу, який полягає у проведенні вербальної комунікації між коучем та слухачем коучингу
	Ілюстративний	Вид коучингу, який передбачає застосування різноманітних графічних моделей, органіграм, топограм, хронограм та діаграм у процесі реалізації коучингу. Основною метою даного виду коучингу є створення наочності, універсальності, змістовності та зручності подання матеріалів коучингового процесу
	Коучинг на віддалі	Досить поширеним, особливо в зарубіжній практиці, є проведення коучингу на відстані. Серед способів, які при цьому використовуються, – Інтернет та мобільний зв'язок. Тобто користувач коучингу може узгоджувати деякі аспекти досягнення цілей, не здійснюючи безпосереднього контакту із коучем
	Очний	Найбільш поширений вид коучингу, який передбачає безпосередню взаємодію коуча та користувача коучингу у процесі реалізації коучингу
	Комбінований	Вид коучингу, що дозволяє застосовувати вище перелічені засоби проведення коучингу

Запропонована систематизована класифікація дозволяє здійснити ідентифікування виду коучингу, який найбільш розвинений у працівника. Та за результатами ідентифікування робить можливим розроблення практичних рекомендацій із розвитку конкретних навиків.

Для того щоб встановити конкретний вид коучингу, нами були проаналізовані праці [1–8], і встановлено, що спеціальних методик, які дозволяють ідентифікувати конкретний вид коучингу, немає. Деякі напрацювання в цьому питанні стосуються аналізування структурних елементів коучингу у конкретних моделях коучингової взаємодії. Тому ми пропонуємо для аналізування виду коучингу та формування профілю коучингу використовувати таку послідовність: 1) проаналізувати класифікаційні ознаки, згідно з якими здійснюють типологію коучингу; 2) сформувати інструментарій та здійснити інформаційне забезпечення процесу ідентифікування; 3) опрацювати результати дослідження; 4) сформувати конкретний профіль коучингу; 5) розробити практичні рекомендації щодо застосування конкретного виду коучингу.

Для практичного використання вищенаведеної послідовності можна застосовувати різноманітні методи збору інформації. Серед них опитування анкетування, спостереження, експертне оцінювання. Для проведення дослідження ми пропонуємо застосувати метод експертного оцінювання.

При цьому експертам пропонується заповнити матрицю ідентифікування виду коучингу (табл. 2).

За результатами встановлення кількості відповідностей – збігів у відповідях експертів визначається конкретний рівень розвитку певного виду коучингу. За зведеними результатами можна побудувати графік розвитку певного виду коучингу та відобразити профіль розвитку коучингу (рис. 2).

Визначення інтенсивності прояву певного виду коучингу на підприємстві є необхідним для виявлення його особливостей, переваг, недоліків, визначення найбільш та найменш розвинутого виду та за результатами побудови профілю прийняття рішень про подальший розвиток підприємства в цілому. Цю, у свою чергу, дозволить підприємству:

- визначити пріоритетні напрями розвитку підприємства;
- забезпечити постійний, сталий розвиток підприємства;
- розробляти стратегії розвитку у відповідності до запланованих цілей розвитку;
- розробляти конкретні заходи та програми розвитку;
- покращити ефективність роботи персоналом та підприємства;
- застосовувати коучинг як новий стиль управління на підприємстві.

Запропоновані методичні рекомендації з ідентифікування виду та формування профілю коучингу дозволяють встановити окремі типи, темпи та характер розвитку коучингу.

**Таблиця 2. Матриця оцінювання інтенсивності розвитку коучингу на підприємстві**

Вид коучингу	Відповіді експерта щодо рівня розвитку коучингу				Кількість відповідностей				
	кількість експертів				В	Д	С	Н	Σ
	1	2	.....	n					
1. Індивідуальний	В								
2. Груповий		Н		В					
3. Корпоративний			С						
4. Інтенсивний	С								
5. Екстенсивний		Н	В	В					
6. Коучинг керуючої системи	В								
7. Коучинг керованої системи		В							
8. Разовий			Д	С					
9. Періодичний	В								
10. Довготривалий		Н							
11. Професійно-діловий			С						
12. Адміністративно-організаційний	С			С					
13. Особистісний		Н	В						
14. Соціально-психологічний	В			В					
15. Маркетинговий		В							
16. Фінансовий			Д						
17. Управлінський	В			В					
18. Бізнес-коучинг (підприємницький)		Н							
19. Кадровий			С						
20. Освітній	С			С					
21. Виробничий		Н	В						
22. Усний	В			В					
23. Ілюстративний		В							
24. Коучинг на віддалі			Д						
25. Очний	В			В					
26. Комбінований		Н							

У матриці вид розвитку визначається такими параметрами: В – високий рівень розвитку, Д – достатній, С – середній та Н – низький.



Рисунок 2. Типовий профіль розвитку коучингу на підприємстві

**Висновки**

Розвиток конкретного виду коучингу залежить від чималого кількості чинників, однак питання, пов'язані із ідентифікуванням його виду, викликає чималий практичний інтерес, оскільки встановлення конкретного виду коучингу дозволяє запропонувати конкретні управлінські рішення для підвищення ефективності застосування коучингу на підприємстві. Практична цінність запропонованих методичних рекомендацій полягає у тому, що на їх основі можна формувати типові моделі реалізації коучингу, розробляти стратегії та плани розвитку, оцінювати профілі коучингу тощо.

Загалом результати проведеного дослідження дозволяють стверджувати, що коучинг є ефективним інструментом впливу на потенціал працівника, а запропоновані методичні положення дозволять ефективніше його застосовувати.

**Література**

1. Бала Р.Д. Функціональне та змістове значення коучингу на підприємстві. / Р.Д. Бала / Науковий вісник Національного лісотехнічного

університету України: збірник науково-технічних праць. – Львів: РВВ НЛТУУ. – 2010. – Вип. 20.14. – 360 с.

2. Дауни М. Эффективный коучинг. Технологий развития организации через обучение и развитие сотрудников в процессе работы / Майлз Дауни. – М.: «Добрая книга», 2007. – 288 с.

3. Стак Э. Коучинг на предприятии. Станьте менеджером-тренером. 2-е междунар. изд. / Эдуард Стак. – М.: Институт консальтинга и системных решений, 2006. – 206 с.

4. Stacke, Edouard. COACHING for winning teams & successful companies, 2006.

5. Уитмор Д. Коучинг высокой эффективности / Джон Уитмор. – М.: МАК, 2005.

6. Кузьмін О.Е. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. пос. [2-е вид. доп. і перер.] / О.Е. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Львів.: «Інтелект-Захід», 2003. – 352 с.

7. Уитворт Л. Коактивный коучинг / Уитворт Л., Кимси-Хаус Г., Сэндал Ф. – Издательство: «Центр поддержки корпоративного управления и бизнеса», 2004. – 360 с.