

*Skriba, A. Belorusskiy malyy i sredniy biznes: rezul'taty deyatel'nosti i tendentsii razvitiya [Elektronnyy resurs] / A. Skriba // Issledovatel'skiy tsentr IPM. — Rezhim dostupa: <http://www.research.by/webroot/delivery/files/pdp2014>. — Data dostupa: 20.12.2014.*

4. *Скриба, А. Белорусские МСП в 2014—2015: тенденции роста и перспективы развития [Электронный ресурс] / А. Скриба // Исследовательский центр ИПМ. — Режим доступа: <http://www.research.by/publications/dp/pdp1504/>. — Дата доступа: 20.12.2015.*

*Skriba, A. Belorusskie MSP v 2014—2015: tendentsii rosta i perspektivy razvitiya [Elektronnyy resurs] / A. Skriba // Issledovatel'skiy tsentr IPM. — Rezhim dostupa: <http://www.research.by/publications/dp/pdp1504/>. — Data dostupa: 20.12.2015.*

*Статья поступила в редакцию 15.12.2015 г.*

УДК 005.32

**I. Rudak**  
BSEU (Minsk)

## MANAGEMENT IN STYLE OF THE COACHING

*Within the frame of contemporary realities in the Republic of Belarus, for the purpose of development and survival, organizations should be flexible to changes of business environment. The company is able to maintain its level of competitiveness, if it is able to regroup its forces effectively depending on the market situation, as well as to find and use the most effective methods of control, that is to show its flexibility. Guided by technology of coaching, one can effectively develop and adjust the company development strategy, motivate staff, to take better management decisions.*

**Keywords:** *management; management style; managerial decision; coaching; organization; method; personnel; personnel management; motivation of staff.*

**И. К. Рудак**  
кандидат экономических наук, доцент  
БГЭУ (Минск)

## УПРАВЛЕНИЕ В СТИЛЕ COACHING

*В рамках современных реалий в Республике Беларусь с целью развития и выживания организациям следует проявлять гибкость к изменениям, которые диктует внешняя среда. Компания способна удержать свой уровень конкурентоспособности в том случае, если сможет грамотно перегруппировывать свои силы в зависимости от ситуации на рынке, найти и использовать наиболее эффективные способы управления, т.е. проявить гибкость. Руководствуясь технологией coaching, можно эффективно разрабатывать и корректировать стратегию развития компании, мотивировать персонал, более качественно принимать управленческие решения.*

**Ключевые слова:** *менеджмент; стиль управления; управленческое решение; коучинг; организация; метод; персонал; управление персоналом; мотивация персонала.*

На сегодняшний день все больше компаний задается вопросом о том, как повысить вовлеченность персонала и добиться повышения лояльности к компании нематериальными методами воздействия. Оправдано это тем, что вовлеченный сотрудник способен повысить качество как своей работы, так и команды, в которой он работает, что, безусловно, оказывает благотворное влияние на итоговые финансово-экономические результаты компании. Одним из способов повышения лояльности персонала является применение гибкого стиля управления при помощи коучинга (англ. *coaching*).

Краткий Оксфордский словарь английского языка приводит следующее определение глагола *coach* — «тренировать, учить, направлять, подсказывать, снабжать фактами» [1, с. 16]. Следует отметить, что данное определение носит общий характер и с целью конкретизации термина «коучинг» следует привести и иное: коучинг — средство содействия помощи другому субъекту в поиске его собственных решений.

Томас Дж. Леонард в своей книге «Персональный коучинг» так объясняет суть коучинга: «Коучинг превратился сейчас в интегративную технологию успеха. Это больше, чем пара принципов и методов. Это налаженная индустрия создания сотен специализированных навыков, принципов, концепций, действий и мудрости» [2, с. 11]. У коучинга есть свои критерии, главным образом в областях, тесно с ним связанных, — психиатрии, психотерапии, консультировании. Коучинг — это смесь техник, заимствованных из целого ряда профессий, дополненная не меньшим количеством специфических приемов. Из психотерапии заимствованы следующие постулаты: принятие клиента таким, каков он есть; создание безопасного пространства для него; отсутствие внесения коучем собственных пониманий, моделей, рецептов; помощь клиенту в осознании его картины мира, его ценностей; из тренерства — стимулирование активных изменений; поддержка инициативы, действия; помощь в создании внутренних и внешних стимулов; вызов; совместная деятельность («давай вместе»). Все это делает коучинг совершенно особенным, необычайно продуктивным и очень привлекательным для тех, кому важно полностью реализовать свой потенциал [2, с. 13].

Фундаментом любого вида коучинга является четко выстроенная структура вопросов, ответы на которые находит сам искатель, нуждающийся в решении проблем. Вопросы направлены на то, чтобы инициировать человека задуматься о многовариантности решений той проблемы, с которой он столкнулся. Вопросы, ни в коем случае не ставящие цель заставить ответчика расписаться в собственной несостоятельности, а, напротив, стимулирующие самоанализ и способствующие сформулировать ответы. В процессе коучинга человек берет на себя ответственность за принятое им решение, а коуч лишь направляет его в процессе. Коуч не преследует цель решить проблему за человека, столкнувшегося с ней. Он побуждает человека к корректной диагностике проблемы и выработке возможных вариантов решений.

Коучинг проявляет себя во многих формах. По области применения различают карьерный коучинг, бизнес-коучинг, коучинг личной эффективности, лайф-коучинг.

По участникам коучинга различают индивидуальный и корпоративный (групповой) коучинг.

С точки зрения формата коучинг может быть очным (личный коучинг) и заочным (интернет-коучинг) [3, с. 134].

Приведенные выше направления коучинга неразрывно связаны между собой и органично вписываются в систему обучения персонала.

В целом коучинг позволяет понять руководителям, как можно эффективно справиться с такими распространенными проблемами, как:

- слабое делегирование;
- недостаток навыков или опыта у сотрудников;
- завышение сроков и объемов исполнения;
- перегрузка из-за новых срочных и важных задач;
- наличие проблемной бизнес-модели;
- неэффективная работа структурных подразделений;
- недостижение поставленных целей работы;
- неясное видение миссии, перспектив и т.д.

Роль коучинга весьма значима и очевидна. Так, например, по данным Manchester Inc., 53 % руководителей компаний, начавших использовать коучинг в управлении, отметили повышение производительности труда, 52 % — снижение уровня конфликтно-

сти в коллективе, 48 % — повышение качества продукции (услуг), 34 % — снижение количества жалоб клиентов, 22 % — увеличение итоговой доходности.

В Республике Беларусь коучинг также набирает силу. На рынке присутствует несколько центров, ведущих подготовку бизнес-коучей, коучей управленческого звена (*executive coach*) и самих тренингов. К сожалению, на сегодняшний день на государственных предприятиях коучинг непопулярен. Отечественные руководители большинства предприятий не знакомы с подобными персонал-технологиями, позволяющими решать много насущных проблем. В деятельности большинства современных компаний коучинг не относится к неологизму, скорее это эффективный инструмент, который с успехом используют менеджеры [4, с. 133].

Основными причинами, объясняющими тот факт, почему руководители на предприятиях Республики Беларусь не внедряют коучинг, явились следующие:

- незнание в принципе, что собой представляет коучинг и для чего необходим данный инструмент в управлении персоналом (22 %);
- неправильное понимание коучинга. Многие руководители считают синонимами понятия «коучинг» наставничество, консалтинг, тренинг и пр. (19 %);
- отсутствие доверия к коучу как к специалисту вследствие демонстрации его поверхностных знаний в данной области. К сожалению, на сегодняшний день коуч — это не профессия, а скорее модное увлечение для большинства. Как следствие, неудачный выбор коуча накладывает свой отпечаток на дальнейшее использование его знаний (3 %);
- страх изменений. Для большинства руководителей главной причиной отказа от коучинга явился страх изменений, который, безусловно, свойственен всем людям (56 %).

Компания ИООО «БелЕвроСеть» периодически практикует в своей работе корпоративный коучинг.

Проведенные исследования позволили выявить следующие результаты после проведения коучинга в данной компании.

В процессе коучинга было отмечено, что многие отказываются проявлять активность. Решая задачи, выполняя предлагаемые коучем упражнения, участники избегали ответственности в принятии решения. Однако по окончании обучения большинство участников отмечали в себе смелость, раскрепощенность в общении, желание высказать свое мнение, стремление убедить в правильности принятого решения. Неудивительно, что из 100 % участвующих в тренинге 98 % отметили подъем жизненной энергии; 92 % — высокий уровень ответственности; 89 % — большую уверенность в себе; 93 % — проявление самомотивации, самоуправления и самодисциплины и 97 % — навыки самообучения и самокоучинга.

Результаты коучинга налицо. Однако проблема заключается в том, что положительные последствия коучинга носят кратковременный характер, а используемый метод обучения является весьма затратным в плане сил, времени и финансов. И для того, чтобы получить от данного мероприятия максимум, руководителям компаний и HR-менеджерам следует решать ряд задач:

- своевременно определять потребности компании в проведении коучинга;
- детерминировать методы обучения и форму проведения коучинга с учетом корпоративной культуры;
- создавать благоприятную среду для поддержки всех участников коучинга (клиентов и коучей) в процессе проведения данного мероприятия;
- оценивать эффективность коучинга.

В рамках современных реалий в Республике Беларусь организациям, чтобы нормально развиваться, следует проявлять гибкость к изменениям, которые диктует внешняя среда. Компания способна удерживать свой уровень конкурентоспособности в том случае, если сможет грамотно перегруппировывать свои силы в зависимости от ситуации на

рынке, находить и использовать наиболее эффективные способы управления, т.е. проявлять гибкость. Коучинг как метод управления приносит вполне ощутимые результаты даже в организации с жесткой регламентацией и укоренившейся бюрократией. Руководствуясь технологией coaching, можно более эффективно разрабатывать и корректировать стратегию развития компании, разрешать и предотвращать конфликтные ситуации, мотивировать персонал, более качественно принимать управленческие решения и пр.

Остановимся более подробно на том, как использовать технологию coaching в процессе принятия управленческого решения.

Современный руководитель в текущей деятельности тратит свыше 85 % своего рабочего времени на коммуникации. А, как известно, результатом управленческого труда являются управленческие решения. И от того, насколько быстро и правильно примет свое решение руководитель, зачастую зависит судьба организации в целом. С целью повышения качества процесса принятия управленческого решения представляется целесообразным применить коучинг в управлении. Наиболее распространенной формой принятия управленческого решения являются служебные совещания (инструктивные, оперативные, проблемные), к которым относятся планерки, оперативки, пятиминутки, в рамках которых обсуждаются как стратегия развития организации, так и тактические, оперативные задачи.

Как правило, структура проведения совещаний включает в себя следующие шаги:

1) подготовка (приглашение выборочных лиц принять участие в совещании по данной проблеме — специалистов, готовых к обсуждению насущных вопросов; ознакомление участников с повесткой дня и отчетными материалами, которые способствуют подготовке предложений по решению возникшей проблемы);

2) проведение (обсуждение);

3) подведение итогов (принятие итогового решения).

Ряд руководителей отмечает следующие недостатки используемого формата принятия управленческого решения:

- растянутость во времени;
- рассогласованность мнений участников в процессе обсуждения, как следствие, повышение конфликтности при обсуждении текущих вопросов;
- организация и проведение повторного совещания с целью решения проблемы.

Опираясь на положительный опыт от внедрения коучинга, некоторые отечественные компании с успехом применяют данную технологию. Так, руководство компании ИООО «БелЕвроСеть» использует коучинг в процессе принятия управленческих решений. Формат совещаний после внедрения коучинга изменился следующим образом:

1) подготовка (подбор и приглашение участников на предстоящее совещание; сбор данных по актуальной проблеме);

2) проведение (обсуждение). Реализация технологии коучинга:

• фокусирование проблемы. Чего мы хотим? (прояснение и осознание проблемы, согласованность мнений участников);

• обсуждение намерения. Зачем необходимо решать данную проблему? (осознание роли в трудовом процессе, вовлеченность в процесс принятия решения);

• формулировка критериев будущего результата. Какого результата хотелось бы достигнуть? Какой результат будет удовлетворительным? Какова экологичность потенциального результата (каким образом принятое решение будет влиять на иные бизнес-процессы организации)?;

• разработка плана действий. Какие действия необходимо предпринять, чтобы проблема была решена эффективно (вовлеченность всех участников, конкретизация действий в отношении лиц, участвующих в совещании по насущной проблеме)?;

3) подведение итогов (оценка эффективности проведенного совещания).

Как отмечает руководство ИООО «БелЕвроСеть», с течением времени (за последние полгода) эффективность от проведенных совещаний в формате coaching повысилась, о чем свидетельствуют следующие данные:

- время принятия управленческого решения сократилось в 2 раза (за счет вовлеченности персонала);
- генерация идей увеличилась в 1,5 раза (в результате осознания важности насущной проблемы и благоприятной социально-психологической атмосферы);
- мотивация сотрудников повысилась (о чем свидетельствуют данные системы премирования на базе КРІ);
- повысилась лояльность персонала (большинство сотрудников отмечает осознание своей роли в общем трудовом процессе);
- уменьшилось количество конфликтов в 2 раза (о чем свидетельствуют результаты социометрического опроса сотрудников компании).

Безусловно, о прямой зависимости конечных результатов деятельности компании от коучинга говорить трудно, поскольку на финансово-экономические результаты, как и на социально-психологический климат, влияет ряд факторов. Однако следует отметить, что оценка эффективности предлагаемого метода проводилась при прочих равных условиях, учитывая, что за период апробирования и внедрения коучинга дополнительных маркетинговых мероприятий, смены кадрового состава персонала, вложений инвестиций и иных реформирующих действий не предпринималось. Как следствие, руководство компании, опираясь на полученные результаты, сделало вывод об эффективности совещаний в формате coaching.

Основными методами оценки, которые детерминировали результаты от внедрения коучинга, явились:

- мониторинг социально-психологического климата;
- анализ изменения КРІ сотрудников компании;
- социометрический опрос;
- наблюдение (оценка топ-менеджеров, линейных и функциональных руководителей, HR-менеджеров).

Основными критериями оценки совещаний в формате coaching были выбраны следующие:

- скорость принятия решений;
- вовлеченность персонала (готовность взять на себя ответственность за принятое решение, инициативность и креативность в работе);
- результаты работы;
- социально-психологический климат (уровень конфликтности, сплоченности).

Таким образом, используя коучинг в процессе принятия управленческих решений, руководство компании повысило уровень внутренней мотивации персонала за счет усиления обратной связи между участниками в рамках командной работы (служебных совещаний), что позволило повысить эффективность работы компании в целом.

Приведенный пример по апробации и дальнейшему использованию coaching-технологии наглядно демонстрирует ощутимые изменения и результаты в работе как команды, так и компании в целом, что позволяет сделать вывод об эффективном управлении в стиле coaching.

## Л и т е р а т у р а

1. Уитмор, Дж. Коучинг высокой эффективности : пер. с англ. / Дж. Уитмор. — М. : Междунар. акад. корпоративного упр. и бизнеса, 2005.

*Whitmore, J. High performance coaching : with engl. / J. Whitmore. — М. : Intern. Academy of corporate management and business, 2005.*

2. Добротворский, И. Л. Коучинг — личная тренировка: помощь в решении самых запутанных проблем в управлении, бизнесе и карьере / И. Л. Добротворский. — М., 2006.

*Dobrotvorskiy, I. L. Coaching-personal training: assistance in solving the most complicated problems in management, business and career / I. L. Dobrotvorskiy. — M., 2006.*

3. Рудак, И. К. Коучинг как инструмент эффективного управления / И. К. Рудак // Управление человеческими ресурсами — основа развития инновационной экономики : материалы V Международ. науч.-практ. конф., Красноярск, 20—21 марта 2014 г. / Сиб. гос. аэрокосм. ун-т. — Красноярск, 2014. — С. 133—136.

*Rudak, I. K. Coaching as instrument of effective management / I. K. Rudak // Management of human resources — a basis of development of innovative economy: materials the V Internat. researcher-scient. conf., Krasnoyarsk, 20—21 march 2014 / Sib. state aerokosm. univ. — Krasnoyarsk, 2014. — P. 133—136.*

4. Рудак, И. К. Проблемы внедрения coaching на предприятиях Республики Беларусь / И. К. Рудак // Управление человеческими ресурсами — основа развития инновационной экономики : материалы VI Международ. науч.-практ. конф., Красноярск, 19—20 марта 2015 г. / Сиб. гос. аэрокосм. ун-т. — Красноярск, 2015. — С. 132—135.

*Rudak, I. K. The problem of introduction of coaching at the enterprises of the Republic of Belarus / I. K. Rudak // Human resources management — the basis of the development of an innovative economy : materials of the VI Internat. researcher-scient. conf., Krasnoyarsk, 19—20 march 2015 / Sib. state aerokosm. univ. — Krasnoyarsk, 2015. — P. 132—135.*

*Статья поступила в редакцию 04.12.2015 г.*

УДК 339:637.12

**A. Saiganov**  
**I. Panteleeva**  
MGUP (Mogilev)

## DYNAMICS OF FOOD PRODUCTION FOR EXAMPLE MOGILEV REGION

*The article examines the main indicators of food industry organizations of Mogilev region, the dynamics of production volumes, cost structure, exports of food products, financial performance. The measures to improve production efficiency in organizations of the food industry in a competitive environment.*

**Keywords:** dynamics; organization; food industry; production capacity; export; efficiency; events.

**А. С. Сайганов**  
доктор экономических наук, профессор  
**И. И. Пантелеева**  
МГУП (Могилев)

## ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВА ПИЩЕВЫХ ПРОДУКТОВ НА ПРИМЕРЕ МОГИЛЕВСКОЙ ОБЛАСТИ

*В статье исследованы основные показатели деятельности организаций пищевой промышленности Могилевской области, рассмотрены динамика объемов производства продукции, структура затрат, экспорт пищевой продукции, финансовые результаты деятельности. Предложены мероприятия по повышению эффективности производства в организациях пищевой промышленности в условиях конкуренции.*

**Ключевые слова:** динамика; организации; пищевая промышленность; объем производства; экспорт; эффективность; мероприятия.