
ФАКТЫ, ОЦЕНКИ, ПЕРСПЕКТИВЫ

DOI: 10.34020/2073-6495-2019-4-184-196

УДК: 338.2

КОУЧИНГ И ФАСИЛИТАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТЫ ПОВЫШЕНИЯ ГРУППОВОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТНЫМИ КОМАНДАМИ

Чуланова О.Л.

Сургутский государственный университет

E-mail: chol9207@mail.ru

В статье рассмотрены коучинг и фасилитация как инструменты повышения групповой эффективности в управлении проектными командами. Представлен контент-анализ определений коучинга и фасилитации. Целью нашего исследования является выявление эффективности коучинга в координации взаимодействия и управлении проектными командами. Поэтому автор статьи рассматривает коучинг как эффективный инструмент организации командного взаимодействия, позволяющий выявить и реализовать потенциал каждого члена команды проекта, добиться синергетического эффекта команды для достижения целей проекта. В статье представлены виды коучинга, его преимущества и недостатки. Рассмотрен Agile-коучинг как наиболее эффективный инструмент для организации командного взаимодействия, для управления проектными командами при реализации проектной деятельности на основе методологии гибкого управления проектами. В статье рассмотрена фасилитация как технология, повышающая командную эффективность, вовлеченность и заинтересованность участников, раскрывающая их потенциал. Представлены этапы и методы фасилитации, рассмотрены преимущества и недостатки фасилитации.

Ключевые слова: коучинг, фасилитация, управление проектными командами, виды коучинга, преимущества и недостатки коучинга, Agile-коучинг, этапы фасилитации, методы фасилитации, преимущества фасилитации, недостатки фасилитации.

COACHING AND FACILITATION AS TOOLS TO INCREASE GROUP EFFECTIVENESS IN MANAGING PROJECT TEAMS

Chulanova O.L.

Surgut State University

E-mail: chol9207@mail.ru

The article considers coaching and facilitation as tools for improvement of the group effectiveness in project team management. Content analysis of the «coaching» and «facilitation» definitions was presented. The aim of the study is revelation of the effectiveness of coaching in cooperation coordination and project team management. For that reason

the author considers coaching as an effective tool for organization of team cooperation, making it possible to reveal and implement the potential of each member of the project and achieve synergetic effect for attaining objectives of the project. The article presents types of coaching, as well as advantages and disadvantages of coaching. Agile coaching was considered as the most effective tool for organization of team cooperation and project team management in implementing project activities on the basis of the flexible project management methodology. The article considers facilitation as the technology which improves team effectiveness, involvement and interest of the participants, as well as it unlocks their potential. Stages and methods of facilitation were presented. Advantages and disadvantages of facilitation were considered.

Keywords: coaching, facilitation, project team management, types of coaching, advantages and disadvantages of coaching, Agile coaching, stages of facilitation, methods of facilitation, advantages of facilitation, disadvantages of facilitation.

В настоящее время вновь актуализирован интерес к такому инструменту личностного и профессионального развития, как коучинг. На наш взгляд, эффективность данного инструмента, которая убедительно доказана в личностном развитии, требует дальнейшего применения и изучения для эффективности проектных команд. На сегодня проектная деятельность заняла лидирующие позиции. Формирование и сопровождение проектных команд при этом осуществляется зачастую стихийно, отсутствует понимание важности как применения технологий формирования команд, так и инструментов сопровождения деятельности проектных команд.

Управление проектными командами – это процесс, включающий контроль за деятельностью членов команды проекта, обеспечение обратной связи, решение проблем и координацию изменений, направленных на повышение эффективности исполнения проекта [18].

Достаточно эффективными инструментами эффективного сопровождения проектных команд, на наш взгляд, являются коучинг и фасилитация.

При этом и коучинг, и фасилитация могут показывать хорошие результаты и в классическом проектном менеджменте, и в реализации проектной деятельности на основе методологии гибкого управления проектами Agile.

Использование коучинга может помочь компаниям существенно повысить результативность работы персонала в проектных командах, в большем объеме использовать человеческий потенциал для достижения целей компании, а также повысить мотивацию членов проектных команд [10].

История развития коучинга уже достаточно освещалась различными исследователями [3].

Коучинг зародился в Америке в 80-х гг. прошлого века. Ключевыми фигурами этого процесса стали Т. Гэллви, Т.Дж. Леонард и Д. Уитмор [8]. Официальное понятие коучинга в его современной трактовке ввел Т. Леонард.

Работая финансовым аналитиком, он начал практиковать не только финансовое сопровождение клиентов, но и их личностный рост. Данное направление деятельности было очень перспективно.

Вдохновленный идеями Гэллви, Д. Уитмор, всемирно известный консультант и коуч, тоже применил этот подход к бизнесу. Именно он определил суть коучинга как «раскрытие потенциала человека для максимального повышения его эффективности. Коучинг не учит, а помогает учиться».

В России коучинг появился в начале 1990 гг. Результаты коучинга настолько впечатляют, что все больше и больше людей обращаются к профессиональным коучам по вопросам ведения бизнеса, профессионального и личностного развития. В табл. 1 представлен контент-анализ определения «коучинг». Как мы видим, до сих пор однозначного определения понятия «коучинг» нет. На наш взгляд, прежде всего, это обусловлено разнообразием видов коучинга и совершенно разными его задачами (в соответствии с целями).

Таблица 1

Контент-анализ определения «коучинг»

Автор	Определение
Д. Уитмор	Коучинг – это высвобождение потенциала человека для максимизации результата [14]
А.Г. Тимофеева	Коучинг – это искусство создания среды, которая облегчает движение человека к желаемым целям, содействует результативности, обучению и развитию человека [13]
В.И. Ковалев, К.А. Хатимлянская	Коучинг – это процесс систематического взаимодействия руководителя-коуча и подчиненного с целью раскрытия внутреннего потенциала, развитие необходимых способностей и навыков, освоение ведущих стратегий получения результата [10]
Н. Зентис	Коучинг – это процесс, основанный на потребностях человека, который можно применить в различных ситуациях и в разных средах [7]
Международная Федерация коучинга	Коучинг – это длящиеся отношения, которые помогают людям получить исключительные результаты в их жизни, карьере, бизнесе или в общественных делах. Посредством коучинга клиенты расширяют область познания, повышают эффективность и качество своей жизни [5]
О.Л. Чуланова	Коучинг в HR – это процесс, способствующий реализации обучения и развития персонала посредством выявления и раскрытия потенциала и, следовательно, повышению компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося [3]

Целью нашего исследования является выявление эффективности коучинга в координации взаимодействия и управлении проектными командами. Поэтому мы будем рассматривать коучинг как эффективный инструмент организации командного взаимодействия, позволяющий выявить и реализовать потенциал каждого члена команды проекта, добиться синергетического эффекта команды для достижения целей проекта.

Анализируя результаты исследований, можно выделить следующие виды коучинга [3, 5, 7–9, 11, 15].

По количеству клиентов:

- индивидуальный (коуч-сессия осуществляется «один на один»);
- командный/групповой, семейный (коуч-сессия проводится с группой людей, связанных общей целью);
- корпоративный (коуч-сессия проводится уже со сложившейся группой. Коучу необходимо проанализировать как самого руководителя, так и всех его подчиненных, поставить перед ними задачи, реализуемые руководителем организации).

По областям применения:

- лайф-коучинг (проведение коуч-сессии для помощи в достижении личных жизненных целей);
- карьерный коучинг (коуч помогает людям идентифицировать свои желания, связанные с карьерой, и достичь своих карьерных целей);
- ВИП-коучинг (Executive-коучинг) (Проведение коуч-сессии непосредственно с руководителем с целью повышения эффективности работы организации);
- бизнес-коучинг (коуч осуществляет помощь, направленную на улучшение бизнес-процессов. Данная коуч-сессия проводится в рамках ограничений, налагаемых на человека или команду для достижения организационных целей);
- коучинг производительности (коуч помогает сотрудникам всех уровней понимать требования к своей работе, необходимые компетенции для выполнения обязанностей, а также выявлять причины низкой эффективности и возможности ее повышения);
- финансовый коучинг (коуч-сессия, направленная на достижение финансовых целей);
- целенаправленный поведенческий коучинг (коуч-сессия, направленная на помощь людям в изменении своих привычек и поведения);
- презентационный коучинг (коуч помогает людям получить осознание того, как они воспринимаются другими и почему они воспринимаются именно так);
- коучинг наследования (коуч помогает оценить потенциальных кандидатов на руководящие должности и подготавливает их к продвижению на более высокие должности);
- коучинг наследия (коуч помогает лидерам, которые уходят с ключевой роли, принимать решение о наследии, которое они хотели бы оставить).

И.Д. Филиппов отмечает, что коучинг позволяет выявить потребности каждого сотрудника на индивидуальном уровне и обобщить с целями и задачами, которые впоследствии будет выполнять команда [15].

Как и любой инструмент, коучинг применим не во всех случаях. Для внедрения коучинга необходимы определенные условия и области применения. Во-первых, одним из критериев внедрения является стиль управления проектной командой. При авторитарном стиле коучинг не работает, так как существует необходимость развития у сотрудников ответственности, креативности и инициативности. При этом необходимо совпадение индивидуальных целей с целями организации. Во-вторых, немаловажным критерием остается опыт работы сотрудников. Именно взаимодействие с квалифицированными специалистами, знания и опыт которых позволяют предлагать новые и результативные пути решения проблем, способствует эффективному коуч-менеджменту [10].

В табл. 2 представлены преимущества и недостатки коучинга. В настоящее время исследователями предлагается Agile-коучинг для сопровождения проектных команд, реализующих проектную деятельность на основе методологии гибкого управления проектами Agile [1, 2, 4].

Таблица 2

Преимущества и недостатки коучинга

Преимущества	Недостатки
<p>Человек открывает для себя новые перспективы своих возможностей. Повышается уверенность в собственных силах [13]</p> <p>Квалифицированный и компетентный персонал [15]</p> <p>Способствует выявлению новых путей решения проблемы [13]</p> <p>Эффективность обучения управленческих кадров [13]</p> <p>Рост конкурентоспособности организации [10]</p> <p>Возможность использования коучинга как на индивидуальном, так и на групповом уровне [13]</p> <p>Улучшение взаимоотношений в коллективе [13]</p> <p>Повышение мотивации персонала [10]</p> <p>Гибкость и адаптированность к изменениям [13]</p> <p>Повышение производительности работы сотрудников [10]</p> <p>Снижение текучести персонала [10]</p>	<p>Сильная зависимость успеха от профессионализма коуча [13]</p> <p>Необходимо много времени [13]</p> <p>Коуч-консультант ориентируется на собственный опыт и пристрастия, игнорируя психологические проблемы [15]</p> <p>Зависимость от стиля руководства [10]</p> <p>Зависимость от опыта работы сотрудника [10]</p>

Цель Agile-коуча – сделать так, чтобы команда действовала самостоятельно, а не под управлением коуча. Необходимо решить с командой, нужно ли ее участникам сотрудничество. Если нет, то необходимо просто совместно работать и сосредоточиться на успех. Если появились трудности в переговорах о сотрудничестве, необходимо помочь им выйти из возникшей ситуации [1].

Таким образом, Agile-коучинг в эффективной работе проектных команд имеет самые различные направления. В настоящее время стоят задачи разработки программ обучения Agile-коучей, актуализации и разработки эффективных программ сопровождения работы проектных команд с применением Agile-коучинга. Agile-коучинг может быть эффективно использован для организации командного взаимодействия, для управления проектными командами при реализации проектной деятельности на основе методологии гибкого управления проектами.

По мнению автора статьи, который занимается вопросами коучинга, педагогического коучинга (имеет опыт преподавания авторских курсов с применением данного инструмента начиная с 2007 г.) достаточно давно, повышенное внимание исследователей и практиков к Agile-коучингу неслучайно. Автор считает, что данный инструмент организации командного взаимодействия займет достойное место не только в сопровождении проектных команд, но будет уместен и в работе с коллективом в «бирюзовых» организационных моделях. Аджайл-коуч возвращает новую культуру в компании, объясняет смысл изменений и советует, как организовать работу. Хороший аджайл-коуч мотивирует коллектив на изучение нового, помогает справиться с сопротивлением [4].

В последние годы проекты во многих профессиональных сферах становятся сложнее, и люди должны уметь работать друг с другом, даже если они из разных областей. Возникает задача поиска общего языка, общего пони-

мания цели и задач проекта, командной сыгровки и реализации потенциала каждого из членов команды.

Оптимальным решением, на наш взгляд, является помощь фасилитатора¹.

Впервые фасилитация была зафиксирована в конце XIX в. в опытах французского физиолога Фере, а затем подробно описана Ф. Олпортом, В. Меде, В.М. Бехтеревым совместно с Н.Н. Ланге и др. Одним из случаев выявления феномена социальной фасилитации была ситуация, зафиксированная наблюдателями на велосипедном треке (в отличие от обычного стадиона, велотрек устроен таким образом, что трибуны со зрителями там расположены вдоль лишь одной стороны трассы). Было замечено, что перед трибунами со зрителями спортсмены непроизвольно ускоряются даже в ущерб возможной победе, которая как необходимое условие предполагала бы некоторое предразгонное замедление.

Позднее исследователи, занимающиеся разработкой проблематики принятия решений, уделили большое внимание процессу группового функционирования и коллективным эффектам группового решения задач и обозначили направление фасилитации групповой работы как понятию, возникшему в среде корпоративной работы, обучения и развития.

Во второй половине XX в. сформировалось понятие «фасилитация» как выявление и использование различных процессов, которые помогают работающим в группе людям вести общую мыслительную деятельность, приходить к общим решениям, создавать и совершенствовать идеи.

Фасилитация обеспечивается лицом, называемым фасилитатором, который ведет маленькие или большие группы, используя знания и информацию в совместной работе для достижения целей. Фасилитация это процесс, который лидеры, менеджеры, тренеры, организаторы совещаний и коммуникаторы используют, чтобы добавить содержание, процесс и структуру для удовлетворения потребностей отдельных лиц, групп или команд. Она используется как для решения текущих, локальных задач, так и в процессе проведения организационных и социальных изменений.

Организованный процесс фасилитации повышает групповую эффективность, вовлеченность и заинтересованность участников, раскрывает их потенциал. Чертами современной фасилитации являются использование также наглядных методов выстраивания группового обсуждения, работа с визуальными образами, которые активизируют мыслительные процессы, эффективно откладываются в человеческой памяти, групповых обсуждений [11].

В табл. 3 представлен контент-анализ определения «фасилитация».

Цель фасилитации: нахождение верного метода, который позволит группе (команде) работать результативно. Условия и ограничения применения фасилитации приведены в табл. 4, а этапы фасилитации показаны на рис. 1.

Фасилитатор – человек, профессионально обеспечивающий успешные коммуникации внутри команды проекта. Его задачи: поддерживать позитивную атмосферу в процессе дискуссии, помогать команде понять общую

¹ Фасилитация: техника управления коллективным разумом. [Электронный ресурс]. URL: <http://strelka.com/ru/magazine/2014/10/22/facilitator> (дата обращения: 12..04.2019).

Таблица 3

Контент-анализ определения «фасилитация»

Автор	Определение
V. Klein	Фасилитация – это процесс объединения людей для решения любых проблем [9]
S.M. Heathfield	Фасилитация – это процесс, позволяющий эффективно управлять отдельными проблемами и идеями для достижения цели, изложенной на собрании, путем повышения ценности собрания группового планирования, сохранив внимание группы на задаче [16]
О.Н. Шахматова	Фасилитация – это процесс облегчения, оптимизации и повышения продуктивности деятельности личности или группы вследствие воображаемого или реального присутствия другого человека или группы людей [17]
Molga consulting	Фасилитация – это процесс, направленный на обеспечение эффективности и целостности групповой работы, которая в зависимости от задачи, может проводиться в форме мастерской, круглого стола или стратегической сессии ²
Консалтинговая группа Донских	Фасилитация – это одновременно процесс, группа навыков и набор инструментов, позволяющих эффективно организовать групповое обсуждение ³
Imper Group	Фасилитация – это профессиональная организация процесса групповой работы, направленная на прояснение и достижение группой поставленных целей ⁴

цель и прийти к коллегиальному решению, не выступая при этом ни за одну из позиций или сторон.

Основные действия фасилитатора:

- четко ставит задачу;
- балансирует время – «качественно и в срок»;
- направляет дискуссию или процесс в нужное русло;
- помогает сделать полезный вывод из активности;
- вовлекает в работу;
- создает атмосферу комфорта и безопасности;
- усиливает или ослабляет динамику по мере необходимости⁵.

На всех стадиях развития команды фасилитатор должен помочь команде работать наиболее эффективно. На начальных стадиях команда проекта нуждается в структуре, т.е. необходима правильная постановка целей и распределение ролей. Фасилитатору необходимо увидеть, кто больше всего проявляет себя как лидер и поспособствовать тому, чтобы данный человек взял ответственность на себя. На второй стадии фасилитатор осуществляет помощь в преодолении конфликтных ситуаций⁶.

² Фасилитация для HR. [Электронный ресурс]. URL: https://www.molga.ru/download/Facilitate_HR_Molga.pdf (дата обращения: 04.10.2018).

³ Принципы и правила фасилитации. [Электронный ресурс]. URL: <http://donskih.ru/2017/06/metod-fasilitatsii/> (дата обращения: 04.10.2018).

⁴ Профессиональная фасилитация в организациях. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.personalimage.ru/facilitation/> (дата обращения: 23.10.18).

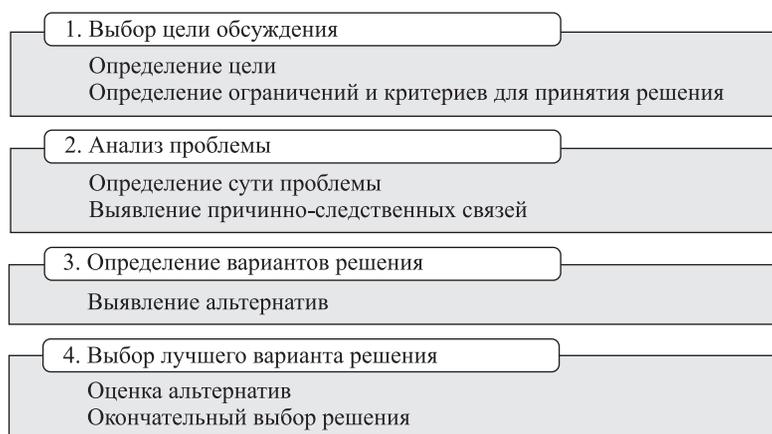
⁵ Фасилитация. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mental-skills.ru/dict/fasilitatsiya/> (дата обращения: 04.10.2018).

⁶ Фасилитация: техника управления коллективным разумом. [Электронный ресурс]. URL: <http://strelka.com/ru/magazine/2014/10/22/facilitator> (дата обращения: 20.03.2019).

Таблица 4

Условия и ограничения применения метода фасилитации⁷

Условия применения метода	Ограничения метода
<i>Особенности ситуации и задачи</i>	
Решается новая задача Необходим творческий подход Требуется вовлеченность участников группы, принятие ими ответственности за результат работы	Нет четко определенной цели групповой работы Необходима конфиденциальность Решение очевидно для всех и лежит на поверхности Острый дефицит времени для принятия решения Большинство участников и так согласится с принятым решением Всеобщее согласие не очень важно
<i>Особенности участников процесса</i>	
У сотрудников есть базовые знания и необходимый опыт для решения задачи, но все же они не могут найти решение без организации специальной процедуры Участники принимают принципы проведения фасилитации и готовы им следовать	Отсутствие знаний, опыта у участников в рассматриваемой сфере Нежелание принимать поставленную цель Нежелание участвовать в процессе (неактуальность темы для участников, убежденность в неэффективности метода)
<i>Особенности отношений «фасилитатор – участники»</i>	
У фасилитатора и участников равноправные позиции Есть доверие участников к фасилитатору Ответственность за результат распределяется между всеми участниками Ответственность за процедуру фасилитации лежит на фасилитаторе Ответственность за соблюдение процедуры фасилитации лежит на участниках	У участников отсутствует доверие к фасилитатору (сомнения относительно компетентности, заинтересованности)

Рис. 1. Этапы фасилитации⁸

⁷ Фасилитация. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mental-skills.ru/dict/fasilitatsiya/> (дата обращения: 04.10.2018).

⁸ Профессиональная фасилитация в организациях. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.personalimage.ru/facilitation/> (дата обращения: 23.04.19).

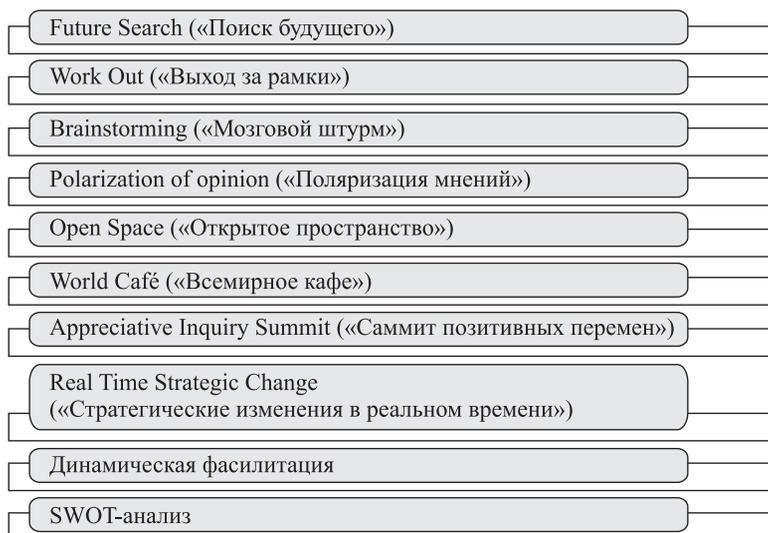


Рис. 2. Методы фасилитации⁹

Достаточно эффективные методы фасилитации представлены на рис. 2.

На основе интеграции подходов [6, 9, 11, 15–17] различных исследователей и практиков представим основные методы и технологии, используемые фасилитаторами:

1. **Future Search** («Поиск будущего»). Эта технология предполагает проведение корпоративной конференции в формате «большой группы». Данная технология используется в случае необходимости общей основы для сотрудничества и создания будущего всей организации (в том числе выработка понимания стратегических задач в проектных командах).

2. **Work Out** («Выход за рамки»). Разработка рекомендаций по важным для бизнеса темам межфункциональными и/или межуровневыми командами руководителей и сотрудников, с последующим обсуждением в форме открытого диалога и принятием решения по предложенным рекомендациям.

3. **Brainstorming** («Мозговой штурм»). Метод применяется, когда необходимо суммировать имеющуюся информацию в проектной команде и найти новые идеи.

4. **Polarization of opinion** («Поляризация мнений»). Метод применяется, когда необходимо уменьшить/«вылить» негативное отношение к теме, которая будет обсуждаться дальше в проектной команде. Фасилитатор делит участников на две группы – одна группа думает о негативных аспектах обсуждаемого вопроса, другая – о позитивных аспектах.

5. **Open Space** («Открытое пространство»). Метод используется, когда достаточно большой команде сотрудников необходимо ответить на много частных вопросов или найти решения проблем в рамках одной темы. Данная технология позволяет в короткий промежуток времени собрать большое количество мнений по заданной теме. При этом участники команды чувствуют причастность к процессу [12].

⁹ Профессиональная фасилитация в организациях. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.personalimage.ru/facilitation/> (дата обращения: 23.04.19).

6. **World Café** («Всемирное кафе»). Сбор мнений членов команды проекта на протяжении 1,5–2 ч относительно важного вопроса или проблемы стратегического характера, касающейся как отдельного направления работы компании, так и организации в целом.

Методика способствует генерации большого количества идей, решений, которые в свою очередь либо подвергаются критике, либо принимаются к работе. В процессе обсуждения концентрируется опыт и значительный объем знаний по заданной теме, создаются условия для взаимного интенсивного обучения.

7. **Appreciative Inquiry Summit** («Саммит позитивных перемен»). Самый распространенный метод, направленный на повышение уровня результативности совместной работы, улучшение корпоративного климата, развитие лидерства, стратегическое планирование, совершенствование бизнес-процессов и т.п.

Благодаря данной технологии команда осваивает принятие решений в самоорганизовавшихся командах, управление границами. Кроме того, после саммита сотрудники продолжают взаимодействовать, привлекая к работе других, и могут самостоятельно организовывать и проводить подобные мероприятия, превращаясь в постоянно развивающуюся, самообучающуюся структуру.

8. **Real Time Strategic Change** («Стратегические изменения в реальном времени»). Процесс работы команды сотрудников заключается в разработке ценностей и норм, необходимых для достижения задач, стоящих перед компанией; обучении взаимодействию эффективности команды; приобретении навыков самоорганизации; работе с реальными вопросами своих коллег, которые испытывают влияние данных вопросов.

9. **Динамическая фасилитация**. Один из высокопродуктивных подходов к групповой и индивидуальной работе. Путем открытого обсуждения, когда члены команды говорят о действительно важных для них аспектах, удается добраться до сути интересующего вопроса.

В данном методе (в отличие от других) нет деления на подгруппы. Для того, чтобы принять участие в обсуждении, не требуется, чтобы члены команды проекта придерживались каких-то правил и изучали новые способы коммуникации. Есть только одно условие – говорить по очереди.

10. **SWOT-анализ**. Метод применяется, когда необходимо комплексно рассмотреть сильные и слабые стороны, возможности и угрозы имеющейся системы.

По мнению С. Хитфилд, фасилитация обеспечивает:

- скорость за счет фокусирования на первостепенных вопросах, преодоления сопротивления и непонимания, что способствует быстрому и эффективному продвижению в решении сложных бизнес-задач;

- осведомленность о текущих подходах и других возможностях решения поставленных задач, достигаемую благодаря эффективной коммуникации;
- творческий подход, способствующий преодолению сложных моментов в процессе обсуждения и генерации новых идей и практических решений;

- эффективность через правильно организованный процесс обсуждения, включение в работу всех участников сессии, создание действенных планов развития и осознание сотрудниками степени своей ответственности за реализацию принятых решений [16].



Рис. 3. Преимущества и недостатки фасилитации (по М. Герман) [6]

На рис. 3 видим, какие преимущества и недостатки фасилитации выделяет М. Герман.

Таким образом, и коучинг (в том числе Agile-коучинг), и фасилитация могут быть рассмотрены как инструменты повышения групповой эффективности в управлении проектными командами. В дальнейшем планируется осветить экспериментальные результаты по реализации данных технологий в работе с проектными командами.

Литература

1. Адкинс Л. Коучинг agile-команд. Руководство для scrum-мастеров, agile-коучей и руководителей проектов в переходный период / пер. с англ. С. Пасерба. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 416 с.
2. Чуланова О.Л. Инновационные технологии управления проектами: гибкая методология Agile Manifesto // Вестник Сургутского государственного университета. 2018. № 1 (19). С. 98–105.
3. Чуланова О.Л. Формирование, развитие и коучинг эмоциональной компетентности в управлении персоналом организации: монография / Сургут. гос. ун-т ХМАО-Югры. Сургут: Дефис, 2010. 218 с.
4. Чуланова О.Л. Agile-коучинг как высокоэффективный инструмент управления проектными командами в условиях неопределенности и многозадачности // Вестник Сургутского государственного университета. 2019. № 1 (23). С. 145–155.
5. Блинова А. Что такое коучинг? [Электронный ресурс]. URL: <http://coachuniver.ru/chto-takoe-kouching-2/> (дата обращения: 24.03.2019).
6. Герман М. Фасилитатор / пер. с англ. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.referenceforbusiness.com/management/Ex-Gov/Facilitator.html> (дата обращения: 27.02.2019).
7. Зентис Н. 15 видов коучинга / пер. с англ. 30.11.2016. [Электронный ресурс]. URL: <https://instituteod.com/15-types-coaching/> (дата обращения: 24.12.2018).
8. История коучинга. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.1narc.ru/aboutcoaching/history.html> (дата обращения: 24.04.2019).
9. Кляйн Б. Что означает «фасилитация» на самом деле и почему это ключ к будущему / пер. с англ. 15.09.17. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.fastcompany.com/40467377/what-facilitation-really-means-and-why-its-key-to-the-future-of-work> (дата обращения: 12.03.2019).

10. *Ковалев В.И., Хатимлянская К.А.* Коучинг как инновационный стиль менеджмента персонала в современном глобализированном обществе // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Т. 7. № 6. 2015. [Электронный ресурс]. URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/142EVN615.pdf> (дата обращения: 15.06.2019).
11. *Павленко Н.Б.* Фасилитация групповой работы как инструмент современного менеджера. 23.10.2015. [Электронный ресурс]. URL: https://vsetreningi.ru/articles/fasilitaciya_grupповой_raboty_kak_instrument_sovremennogo_me/ (дата обращения: 11.04.2019).
12. *Субочева А.О., Токарева К.А.* Фасилитация как метод внутрифирменного обучения персонала организации // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 3. [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2016/03/65000> (дата обращения: 12.07.2019).
13. *Тимофеева А.Г.* Коучинг как метод развития персонала организации // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2017. № 4. [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2017/04/14476> (дата обращения: 24.04.2019).
14. *Уитмор Д.* Коучинг. Основные принципы и практики коучинга и лидерства / пер. с англ. М.: ООО «Альпина Паблишер», 2018. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.livelib.ru/book/257841/readpart-kouching-osnovnye-printsiyu-i-praktiki-kouchinga-i-liderstva-dzhon-uitmor/~2> (дата обращения: 24.12.2018).
15. *Филиппов И.Д.* Методология повышения эффективности управления сотрудниками компании // Социологические науки / Проблемы современной науки и образования, SPIN-код: 2837-7087. 2017. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/metodologiya-povysheniya-effektivnosti-upravleniya-sotrudnikami-kompanii>
16. *Хитфилд С.* Что такое фасилитация и ее польза для работодателей / пер. с англ. 01.10.2018. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.thebalancecareers.com/what-is-facilitation-1918129> (дата обращения: 11.06.2019).
17. *Шахматова О.Н.* Педагогическая фасилитация: особенности формирования и развития. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/pedagogicheskaya-fasilitatsiya-osobennosti-formirovaniya-i-razvitiya> (дата обращения: 23.14.2019)
18. *Vodepudi M.* Roles and Responsibilities of Project Manager & Project Management Team, 2018. URL: <https://www.greycampus.com/blog/project-management/roles-and-responsibilities-of-project-manager-and-project-management-team> (дата обращения: 23.04.2019).

Bibliography

1. *Adkins L.* Kouching agile-komand. Rukovodstvo dlja scrum-masterov, agile-kouchej i rukovoditelej proektov v perehodnyj period / per. s angl. S. Paserba. М.: Mann, Ivanov i Ferber, 2017. 416 p.
2. *Chulanova O.L.* Innovacionnye tehnologii upravlenija proektami: gibkaja metodologija Agile Manifesto // Vestnik Surgutского gosudarstvennogo universiteta. 2018. №. 1 (19). P. 98–105.
3. *Chulanova O.L.* Formirovanie, razvitie i kouching jemocional'noj kompetentnosti v upravlenii personalom organizacii: monografija / Surgut. gos. un-t HMAO-Jugry. Surgut: Defis, 2010. 218 p.
4. *Chulanova O.L.* Agile-kouching kak vysokojeffektivnyj instrument upravlenija proektnymi komandami v uslovijah neopredelennosti i mnogozadachnosti // Vestnik Surgutского gosudarstvennogo universiteta. 2019. № 1 (23). P. 145–155.
5. *Blinova A.* Chto takoe kouching? [Jelektronnyj resurs]. URL: <http://coachuniver.ru/chto-takoe-kouching-2/> (data obrashhenija: 24.03.2019).
6. *German M.* Fasilitator / per. s angl. [Jelektronnyj resurs]. URL: <https://www.referenceforbusiness.com/management/Ex-Gov/Facilitator.html> (data obrashhenija: 27.02.2019).

7. *Zentis N.* 15 vidov kouchinga / per. s angl. 30.11.2016. [Jelektronnyj resurs]. URL: <https://instituteod.com/15-types-coaching/> (data obrashhenija: 24.12.2018).
8. Istorija kouchinga. [Jelektronnyj resurs]. URL: <https://www.1napc.ru/aboutcoaching/history.html> (data obrashhenija: 24.04.2019).
9. *Kljajn B.* Chto oznachaet «fasilitacija» na samom dele i pochemu jeto kljuch k budushhemu / per. s angl. 15.09.17. [Jelektronnyj resurs]. URL: <https://www.fastcompany.com/40467377/what-facilitation-really-means-and-why-its-key-to-the-future-of-work> (data obrashhenija: 12.03.2019).
10. *Kovalev V.I., Hatimljanskaja K.A.* Kouching kak innovacionnyj stil' menedzhmenta personala v sovremennom globalizirovannom obshhestve // Internet-zhurnal «NAUKOVEDENIE» T. 7. № 6. 2015. [Jelektronnyj resurs]. URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/142EVN615.pdf> (data obrashhenija: 15.06.2019).
11. *Pavlenko N.B.* Fasilitacija gruppovoj raboty kak instrument sovremennogo menedzhera. 23.10.2015. [Jelektronnyj resurs]. URL: https://vsetreningi.ru/articles/fasilitaciya_gruppovoy_raboty_kak_instrument_sovremennogo_me/ (data obrashhenija: 11.04.2019).
12. *Subocheva A.O., Tokareva K.A.* Fasilitacija kak metod vnutfirmennogo obuchenija personala organizacii // Sovremennye nauchnye issledovanija i innovacii. 2016. № 3. [Jelektronnyj resurs]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2016/03/65000> (data obrashhenija: 12.07.2019).
13. *Timofeeva A.G.* Kouching kak metod razvitija personala organizacii // Jekonomika i menedzhment innovacionnyh tehnologij. 2017. № 4. [Jelektronnyj resurs]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2017/04/14476> (data obrashhenija: 24.04.2019).
14. *Uitmor Dz.* Kouching. Osnovnye principy i praktiki kouchinga i liderstva / per. s angl. M.: OOO «Al'pina Publisher», 2018. [Jelektronnyj resurs]. URL: <https://www.livelib.ru/book/257841/readpart-kouching-osnovnye-printsipy-i-praktiki-kouchinga-i-liderstva-dzhon-uitmor/~2> (data obrashhenija: 24.12.2018).
15. *Filippov I.D.* Metodologija povyshenija jeffektivnosti upravlenija sotrudnikami kompanii // Sociologicheskie nauki / Problemy sovremennoj nauki i obrazovanija, SPIN-kod: 2837-7087. 2017. [Jelektronnyj resurs]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/metodologiya-povysheniya-effektivnosti-upravleniya-sotrudnikami-kompanii>
16. *Hitfild S.* Chto takoe fasilitacija i ee pol'za dlja rabotodatelej / per. s angl. 01.10.2018. [Jelektronnyj resurs]. URL: <https://www.thebalancecareers.com/what-is-facilitation-1918129> (data obrashhenija: 11.06.2019).
17. *Shahmatova O.N.* Pedagogicheskaja fasilitacija: osobennosti formirovanija i razvitija. [Jelektronnyj resurs]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/pedagogicheskaya-fasilitaciya-osobennosti-formirovaniya-i-razvitiya> (data obrashhenija: 23.14.2019).
18. *Bodepudi M.* Roles and Responsibilities of Project Manager & Project Management Team, 2018. URL: <https://www.greycampus.com/blog/project-management/roles-and-responsibilities-of-project-manager-and-project-management-team> (data obrashhenija: 23.04.2019).