

## МЕНЕДЖМЕНТ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/76-11>  
УДК 331. 005.95/.96

**Калінін А.М.**

кандидат педагогічних наук, доцент,  
завідувач кафедри економіки та управління персоналом,  
Центральноукраїнський інститут  
Міжрегіональної Академії управління персоналом  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1081-7861>

**Kalinin Andrii**

PhD in Pedagogical Science, Associate Professor,  
Head of the Department of Economics and Personnel Management,  
Central Ukrainian Institute  
of the Interregional Academy of Personnel Management

### КОУЧИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ СУЧАСНОГО КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

### COACHING AS A PERSONNEL MANAGEMENT TOOL IN THE MODERN COMPETITIVE ENVIRONMENT

*У статті розглянуто поняття «коучинг» у сфері управління людським капіталом. Встановлено взаємозв'язок між активним застосуванням коучингу та підвищенням рівня особистісного та професійного зростання на робочому місці. Акцентовано увагу на інтеграції коучингового підходу в організаційну культуру підприємства. Проаналізовано основні бар'єри, що стримують впровадження коучингу в корпоративній сфері та наведено пропозиції стосовно їхнього подолання. Визначено і систематизовано етичні принципи коучингу. Запропоновано модель коучингу як стратегічного інструменту управління персоналом, що підкреслює важливість його застосування для стійкого розвитку компанії у сучасному конкурентному середовищі. Підкреслено практичну значущість коучингу для забезпечення довготривалої підтримки психологічного та емоційного добробуту персоналу в умовах постійного стресу й зростаючих вимог до продуктивності праці.*

**Ключові слова:** коучинг, модель коучингу, етичні принципи, управління персоналом, конкурентне середовище.

*The purpose of this article is to conduct a comprehensive study of coaching's impact on the effectiveness of management processes and personnel development, identify the key barriers limiting its integration, and provide recommendations for overcoming these challenges in Ukrainian companies. The relevance of the topic stems from the increasing demand for adaptive and resilient management practices that align with the rapidly evolving market conditions and the need to attract, retain, and develop talent in an environment characterized by volatility and complexity. The study employs a mixed-method approach, incorporating qualitative interviews with HR professionals and quantitative surveys among employees who have participated in coaching programs. The research methods included comparative analysis of coaching outcomes, statistical evaluation of employee performance and satisfaction metrics, and content analysis of organizational feedback. This approach allowed for a comprehensive examination of coaching's impact on both individual and team performance as well as its influence on organizational culture. The article analyzes key obstacles preventing widespread adoption of coaching in the corporate sector, offering strategies to overcome them. It identifies and systematizes the ethical principles essential to coaching and proposes a coaching model as a strategic tool in personnel management, highlighting its critical role in promoting sustainable growth in a competitive business environment. The results of the study indicate that coaching significantly enhances employee motivation, strengthens internal communication, and fosters a proactive approach to skill development. When effectively implemented, coaching programs result in marked improvements in job satisfaction and productivity, fostering a supportive workplace where employees feel valued and empowered. The findings underscore the importance of integrating coaching into corporate culture as a means to drive sustainable growth and maintain a competitive edge in a fast-paced business environment. The article emphasizes the practical value of coaching for providing long-term psychological and emotional support for employees under constant stress and increasing productivity demands. The recommendations offered in the article serve as a guide for structuring effective coaching initiatives that enhance workforce resilience, agility, and overall organizational performance.*

**Keywords:** coaching, coaching model, ethical principles, personnel management, competitive environment.

**Постановка проблеми.** Сучасні організації стикаються з викликом забезпечення ефективного управління персоналом в умовах, коли підтримка мотивації, залученості та продуктивності працівників стає критично важливою. Зростаюча конкуренція та постійні зміни потребують від компаній швидкої адаптації, а традиційні методи управління часто призводять до зниження інтересу працівників, обмеження їхньої ініціативності та креативності, що негативно впливає на загальну ефективність і конкурентоспроможність організації. Вирішення цієї проблеми вимагає всебічного підходу, одним із ключових аспектів якого є застосування коучингу як інструменту ефективного управління персоналом в умовах сучасного конкурентного середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Основою для проведення дослідження з обраної тематики стали роботи провідних науковців та експертів, зокрема, зарубіжних: М. Дауні [1], Дж. Вітмор [2], Б. Гарві, П. Стокс, Д. Меггінсон [3], С. Палмер, А. Вайброу [4], Б. Екстром, С. Вірт [5], Е. Парсло, М. Лідхем [6], Дж. Старр [7], Р. Стелтер [8], Дж. Кеннон-Бауерс [9], П. Хокінс [10] та вітчизняних: Р. Бала [11], М. Нагара [12], О. Іванович [13], О. Нежинська, В. Тименко [14], М. Кармінська-Белоброва [15], І. Миколайчук [16], М. Кохан [17], Варіна Г., О. Ковальова, Н. Гузь [18] та ін. У їхніх працях розглянуто концепцію коучингу, специфіку його застосування, а також надано рекомендації щодо розвитку потенціалу працівників за допомогою коучингових інструментів. Разом з тим проблема застосування коучингу як інструменту управління персоналом в умовах сучасного конкурентного середовища продовжує залишатися ще не в повній мірі дослідженою та потребує подальшого аналізу й систематизації. Вирішенню цієї проблеми присвячена стаття.

**Метою статті** є комплексне дослідження впливу коучингу на результативність управлінських процесів і розвиток персоналу, визначення основних бар'єрів, що стримують його інтеграцію в корпоративному середовищі, та надання рекомендацій для їхнього подолання у вітчизняних компаніях. Особливу увагу приділено розробці та систематизації етичних принципів коучингу, що сприяють створенню атмосфери конфіденційності, довіри та відкритості, де співробітники почувуються цінними та вмотивованими до високої продуктивності. У рамках дослідження запропоновано модель коучингу як стратегічного розвитку персоналу, здатного забезпечити довготривалі позитивні результати та підвищити конкурентоспроможність компаній.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Коучинг у сфері менеджменту є сучасним підходом, який активно спрямований на розвиток компетенцій співробітників через підтримку та зворотний зв'язок з боку коуча або керівника. На відміну від традиційних методів управління, що часто зосереджуються на контролі та наданні чітких вказівок, коучинг орієнтований на розкриття внутрішнього потенціалу працівників, підвищення їхньої відповідальності та самостійності у виконанні завдань [3].

Роль коуча або керівника в коучинговому процесі полягає в тому, щоб допомогти працівникові глибше зрозуміти власні сильні сторони, виявити області для розвитку та знайти найефективніші шляхи для досягнення поставлених цілей.

За словами Дж. Вітмора, ефективний коучинг не дає прямих порад, а натомість ставить запитання, що стимулюють працівника до самостійного прийняття рішень [2]. Це не лише сприяє розвитку професійних навичок, але й позитивно впливає на особистісне зростання, зокрема, допомагає розвивати м'які навички (soft skills), такі як лідерство, комунікація, тайм-менеджмент, резильєнтність, стресостійкість, EQ, емпатія, стратегічне та критичне мислення, адаптивність, гнучкість та ін., які є необхідними у сучасному корпоративному середовищі. Наприклад, працівник, який покращує навички комунікації в межах коучингової взаємодії, буде більш ефективним у командній роботі, що підвищує загальну продуктивність організації. Коучинг допомагає співробітникам краще розуміти організаційні цілі та адаптувати свої дії відповідно до стратегічного напрямку компанії.

Вплив коучингу на формування та розвиток високоєфективних команд в умовах VANI-світу є однією з ключових переваг сучасного управління персоналом. Коучинговий підхід сприяє створенню атмосфери підтримки та відкритості, де кожен співробітник відчуває мотивацію, знає, що його голос почутий, а ідеї – цінуються. Це особливо важливо для компаній, що прагнуть досягти успіху в умовах нестабільного, непередбачуваного, складного та неоднозначного ринку, де здатність працівників генерувати інноваційні рішення і швидко адаптуватися до змін стає стратегічною перевагою [19].

Коучинг також допомагає формувати культуру взаємної довіри та співпраці, що значно підвищує ефективність і результативність організації, роблячи її більш стійкою до викликів сучасного світу. Важливим елементом коучингового підходу є його гнучкість

і адаптивність до індивідуальних потреб працівників. Керівник або коуч може налаштувати свій стиль та методи відповідно до рівня досвіду, типу особистості та цілей конкретного співробітника. Наприклад, новачки можуть потребувати більше підтримки та зворотного зв'язку, тоді як досвідчені працівники можуть бути готовими до більш самостійної роботи з акцентом на довгострокові особисті та професійні цілі. У довгостроковій перспективі коучинговий підхід може призвести до формування сильної корпоративної культури, де працівники цінують розвиток, постійне навчання та відкритість до нових ідей. Багато компаній, такі як Google та Microsoft, активно впроваджують коучинг у свої системи управління, що дозволяє їм підтримувати високий рівень інноваційності та залученості персоналу [20]. Завдяки коучингу компанії можуть знижувати рівень плинності кадрів, адже працівники, які отримують підтримку та можливість для особистісного зростання, зазвичай демонструють вищу лояльність до організації.

На нашу думку, коучинг у сфері управління людським капіталом слід розглядати як комплексну технологію розвитку компетенцій персоналу, що включає інтеграцію коучингового підходу в організаційну культуру підприємства. Це особливий вид розвитку, у якому коуч (фахівець) допомагає клієнту (співробітникам організації) самостійно досягти поставлених цілей і розкрити власний потенціал. Коучинг також сприяє переміщенню людини з «зони проблеми» (теперішнє) до «зони ефективного вирішення» (майбутнє), створюючи атмосферу довіри, підтримки та безоціночних відносин між коучем і клієнтом. Це включає інвестиції в професійний розвиток співробітників, а також підготовку необхідної інфраструктури для реалізації коучингової діяльності, що, в свою чергу, сприяє досягненню конкурентних переваг персоналу та підвищує конкурентоспроможність організації [21, с. 83].

Метааналіз коучингу на робочому місці підтвердив, що коучинг є ефективним інструментом для покращення робочих результатів, оскільки він значно підвищує продуктивність працівників, задоволеність роботою та сприяє особистісному розвитку [9]. Дослідження показує, що коучинг не лише розвиває індивідуальні навички, але й покращує командну динаміку, підвищує рівень залученості та лояльності до організації, а також загальну ефективність компанії. Ці результати підкреслюють важливість коучингу як стратегічного інструменту для формування підтримуючого робочого середовища та

забезпечення довгострокового зростання та успіху організації.

Попри численні переваги, коучинг має свої обмеження та виклики, які можуть знижувати його ефективність у деяких організаціях. Згідно з Всеукраїнським дослідженням «Коучингова культура в організаціях» [22], проведеним у 2023 році за ініціативи European Academy of Leadership Coaching, в якому взяли участь компанії з різних галузей економіки із загальною чисельністю понад 200 000 працівників, близько 42% компаній застосовують коучинг в компанії, тоді як 58% поки що не використовують цей інструмент роботи з персоналом. При цьому 31 % компаній України, які впроваджують коучинг в організаціях, користуються послугами зовнішніх коучів, тоді як 69% віддають перевагу внутрішнім коучам або HR-фахівцям. Останніми роками спостерігається стрімке зростання ролі внутрішніх коучів та розвиток моделі керівника з коучинговими компетенціями, що активно впроваджується всередині організацій.

На діаграмі (Рис. 1) відображено рівень впровадження коучингу в українських компаніях та причини його відсутності.

Відсутність або обмежене застосування коучингу в корпоративному середовищі зумовлено рядом факторів, які необхідно врахувати для успішного впровадження цього підходу.

*По-перше*, успішність коучингу значною мірою залежить від готовності співробітників до саморозвитку. Коучинг передбачає активне залучення, відкритість до саморефлексії та бажання працівників працювати над собою, що не завжди можливо через особистісні або професійні чинники. Деякі працівники можуть не бути психологічно готовими до самостійного прийняття рішень або можуть сприймати коучинг як додаткове навантаження, а не як можливість для розвитку. Для подолання опору важливо формувати коучингову культуру в компанії, де співробітники розуміють значення коучингу та його переваги, впроваджувати програми, що заохочують участь у коучинг-сесіях, здійснювати підготовку керівників з коучинговими компетенціями.

*По-друге*, організаційна культура компанії має значний вплив на ефективність застосування коучингу. У більш ієрархічних організаціях, де комунікація побудована за принципом жорсткої субординації, коучинг може не знайти підтримки. Працівники, які звиклі до директивного стилю управління, можуть відчувати дискомфорт від необхідності брати ініціативу, що є основою коучингового підходу [23].

## Застосування коучингу в компаніях та причини його відсутності

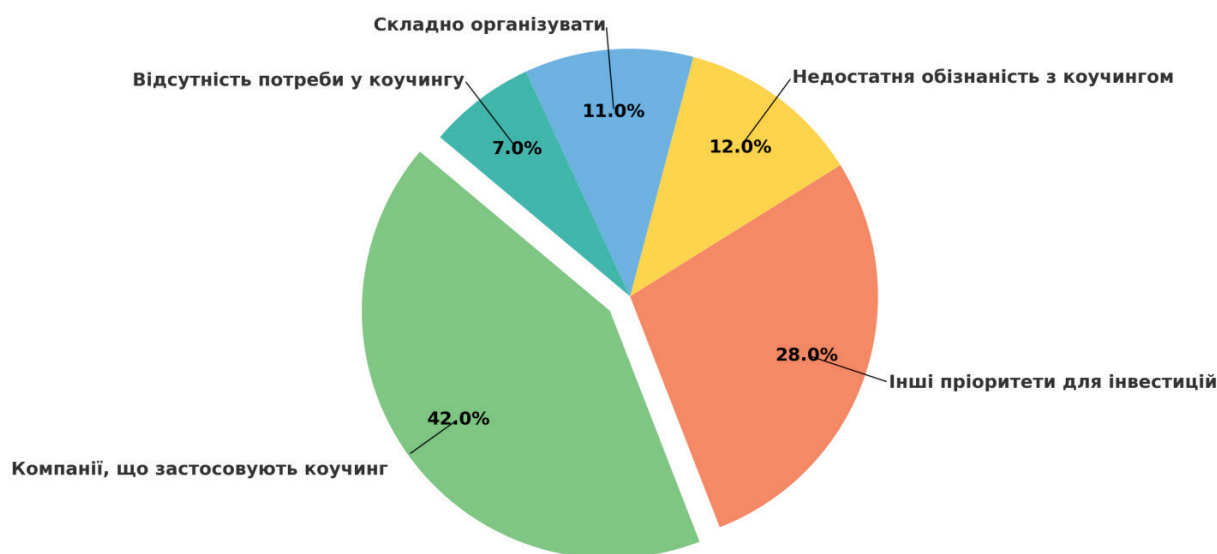


Рис. 1. Застосування коучингу в українських компаніях та причини його відсутності

Джерело: побудовано автором засобами Excel на основі [22]

Також у таких компаніях можуть бути бар'єри для відкритої взаємодії, що знижує ефективність коучингу як інструменту розвитку. У таких випадках коучам і керівникам важливо поступово впроваджувати елементи коучингового підходу, наприклад, через забезпечення психологічно безпечного корпоративного середовища, застосування практики менторства та/або індивідуальних програм розвитку, щоб сприяти адаптації працівників до нового стилю взаємодії.

По-третє, мають місце фінансові витрати, які потрібні для впровадження коучингу, зокрема, на підготовку кваліфікованих коучів і проведення коучингових сесій. Якісний коучинг потребує значних інвестицій, адже зовнішні професійні коучі мають високий рівень компетенцій, і їхні послуги можуть бути досить дорогими [21, С. 83–84]. Для невеликих компаній з обмеженими ресурсами витрати на коучинг можуть стати суттєвим бар'єром [4]. Додатково існує ризик неефективного використання коштів, якщо працівники не зацікавлені у коучингових програмах або якщо відсутні чіткі механізми оцінки їх результативності. Для оптимізації фінансових витрат на впровадження коучингу можна застосувати комплексний підхід, зокрема: інвестування у підготовку внутрішніх коучів серед керівників і HR-фахівців, що дозволяє компанії використовувати коучинговий підхід без постійного залучення зовнішніх фахівців; використання гнучких моделей коучингу, таких як груповий коучинг або

формат «peer-to-peer», у якому працівники підтримують один одного та розвиваються в колективі; впровадження механізмів оцінки ефективності коучингових програм, включаючи показники продуктивності, рівень задоволеності працівників і динаміку командної роботи; співпраця з навчальними закладами та освітніми організаціями, які підтримують розвиток управлінських навичок.

По-четверте, важливо враховувати можливі негативні наслідки некомпетентного застосування коучингу. Недосвідчені коучі або керівники, які не пройшли належної підготовки, можуть схилитися до нав'язування власних поглядів або оцінок, що створює додатковий тиск на працівника і може знижувати його мотивацію. У випадку недостатньої компетенції коуча існує ризик, що працівник не отримає необхідної підтримки або навіть зазнає психологічного дискомфорту через невідповідний підхід. Для зниження ризику некомпетентного підходу до впровадження коучингу в організації необхідно забезпечити високий рівень підготовки внутрішніх і зовнішніх коучів. Це можна реалізувати через участь у акредитованих програмах та сертифікаційних курсах (наприклад, Міжнародна федерація коучингу (англ. International Coaching Federation – ICF), Європейська рада з менторства та коучингу (англ. European Mentoring and Coaching Council – EMCC)), регулярне підвищення кваліфікації коучів, а також систематичний збір зворотного зв'язку від працівників щодо їхнього досвіду в коучингових сесіях.



*По-н'яте*, дотримання етичних аспектів коучингу. Етичність є важливим аспектом коучингового процесу, оскільки від неї залежить рівень довіри між коучем і працівником. Одним з основних етичних принципів у коучингу є конфіденційність. Інформація, що обговорюється під час коучинг-сесій, повинна залишатися закритою від інших співробітників або керівництва. Це допомагає створити безпечне середовище для співробітника, де він може відкрито обговорювати свої труднощі та виклики. Коуч зобов'язаний підтримувати етичні стандарти, зокрема, уникати конфліктів інтересів, бути нейтральним і поважати особисті цінності та переконання співробітника [24]. У деяких організаціях також виникає потреба розробити етичний кодекс коучингової взаємодії. Наприклад, у компаніях, де коучинг застосовується для розв'язання конфліктів або

підвищення ефективності співробітників, можуть виникати ситуації, коли керівництво прагне отримати від коуча інформацію про персональні проблеми працівника. Створення та поширення етичних стандартів коучингової роботи допоможе уникнути ситуацій, коли працівники відчують тиск або дискомфорт. Етичний кодекс має охоплювати конфіденційність, повагу до особистих меж і заборону на нав'язування поглядів.

Систематизація та дотримання основних етичних критеріїв коучингу сприяє створенню атмосфери відкритості і довіри, в якій співробітники відчують себе цінними, що, у свою чергу, позитивно впливає на їхню мотивацію та продуктивність (табл. 1).

У таблиці 1 наведено основні етичні критерії, яких коучі мають дотримуватись для створення безпечного, поважного та ефективного коучингового середовища.

Таблиця 1

## Етичні критерії коучингу

Назва критерію	Характеристика	Приклад застосування
Конфіденційність	Забезпечення повної приватності інформації, обговорюваної під час коуч-сесій.	Коуч не розголошує деталі обговорень з керівництвом чи іншими працівниками без дозволу клієнта.
Повага до особистості	Визнання індивідуальних цінностей, переконань та особистісних якостей клієнта.	Коуч уникає нав'язування власних поглядів і підтримує право клієнта на власні рішення.
Чесність та прозорість	Відкрита та правдива комунікація, відсутність прихованих мотивів у процесі коучингу.	Коуч роз'яснює мету та процес роботи, а також зобов'язання і можливі обмеження коучингової взаємодії.
Уникнення конфлікту інтересів	Дотримання нейтральної позиції, яка дозволяє уникнути ситуацій, що можуть негативно вплинути на результат коучингу.	Коуч не вступає в особисті чи фінансові відносини з клієнтом, які можуть заважати об'єктивній оцінці і взаємодії.
Компетентність	Постійний розвиток та вдосконалення професійних навичок коуча, відповідальність за свою кваліфікацію.	Коуч регулярно проходить навчання та сертифікацію, щоб відповідати вимогам професії та покращувати свої знання.
Добровільність участі	Забезпечення свободи клієнта щодо участі в коучингу та можливості припинити взаємодію без негативних наслідків.	Коуч роз'яснює клієнту, що той має право відмовитися від коучингу або завершити роботу в будь-який момент.
Професійна дистанція	Утримання від надмірного особистісного залучення, збереження об'єктивності та нейтральності.	Коуч не стає другом клієнта і не втручається в його особисте життя поза межами коучингового процесу.
Відповідальність за наслідки	Розуміння і визнання коучем відповідальності за професійну роботу і наслідки його рекомендацій або впливу на клієнта.	Коуч ретельно аналізує рекомендації, не нав'язує їх і перевіряє, чи зрозуміло клієнту, як їх використовувати.
Повага до культурних особливостей	Врахування культурних, етнічних, релігійних та соціальних особливостей клієнта.	Коуч уникає суджень і не нав'язує своїх норм і цінностей, адаптує підхід до потреб і культури клієнта.
Етичність мети коучингу	Забезпечення того, що мета коучингових сесій відповідає моральним та етичним стандартам, а також позитивно впливає на клієнта і компанію.	Коуч не сприяє цілям, які можуть завдати шкоди клієнту, іншим людям або компанії, навіть якщо клієнт сам просить про це.
Психологічна безпека	Створення середовища, де клієнт може вільно висловлювати свої думки та почуття без страху негативних наслідків.	Коуч формує довірливу атмосферу, де клієнт може відкрито обговорювати свої проблеми та емоції, не побоюючись критики чи осуду.

Джерело: сформовано автором

Таким чином, в умовах швидких змін і високих вимог до гнучкості та продуктивності персоналу, коучинг забезпечує комплексний підхід до розвитку компетенцій, мотивації та залученості співробітників. Ефективно побудована коучингова модель дозволяє компаніям не тільки покращити результати роботи, але й формувати адаптивну організаційну культуру. Нижче представлена структура моделі коучингу, яка виступає інструментом ефективного управління персоналом (рис. 2).

Ця модель представляє структуру коучингу як управлінського інструменту, що сприяє розвитку компетенцій персоналу, підвищенню мотивації та покращенню результатів роботи. Кожен етап забезпечує чіткий напрямок для досягнення результатів та підвищення компетенцій співробітників. Модель складається з п'яти основних компонентів:

**1. Встановлення цілей та очікуваних результатів.**

Опис: На початковому етапі коуч і працівник разом формулюють конкретні цілі, які мають бути чіткими, вимірюваними, досяжними, актуальними та обмеженими в часі.

Інструменти: методи GROW, SMART(E), SUCCESS, OKR, індивідуальний план розвитку, контракт на зміни [25].

Очікувані результати: Чітке розуміння цілей з боку працівника, що забезпечує фокус

на кінцевий результат і сприяє ефективному виконанню завдань.

**2. Аналіз поточної ситуації та оцінка можливостей.**

Опис: Коуч допомагає працівникові оцінити реальний стан справ, зрозуміти сильні сторони та визначити можливі обмеження, що можуть впливати на досягнення цілей.

Інструменти: SWOT-аналіз, аналіз «5 Чому», модель «4P» управлінського коучингу, запитання для саморефлексії.

Очікувані результати: Працівник отримує краще розуміння свого рівня підготовки, що допомагає формувати реалістичні очікування.

**3. Розробка плану дій та визначення ресурсів.**

Опис: На цьому етапі створюється детальний план дій для досягнення поставлених цілей, а також визначаються необхідні ресурси, час та послідовність виконання завдань.

Інструменти: модель FUEL, методика CLEAR.

Очікувані результати: Зрозумілий і детальний план із чіткими завданнями та розподілом відповідальності, що підвищує шанси на успішне досягнення цілей.

**4. Підтримка та зворотний зв'язок.**

Опис: Коуч регулярно зустрічається з працівником, щоб обговорити прогрес, надати зворотний зв'язок і забезпечити підтримку. Відкриті запитання допомагають



**Рис. 2. Модель коучингу як інструмент ефективного управління персоналом**

Джерело: сформовано автором

працівникові самостійно знаходити рішення та розвивати свій потенціал.

Інструменти: техніка зворотного зв'язку SBI, запитання «Що, якщо?», регулярний контрольний зворотний зв'язок.

Очікувані результати: Підвищення мотивації та залученості працівника, підтримка його саморозвитку і позитивного ставлення до завдань.

*5. Аналіз результатів, навчання та корекція.*

Опис: Після виконання плану дій коуч і працівник оцінюють досягнення цілей, обговорюють результати та виносять уроки з процесу. При необхідності здійснюється корекція плану і визначаються нові цілі для подальшого розвитку.

Інструменти: методи рефлексії (REFLECT), оцінка результатів за SMART(E), регулярні оцінки продуктивності, процес коучингової комунікації.

Очікувані результати: Успішне завершення коучингового циклу, підвищення компетентності працівника, створення позитивного досвіду для подальшого вдосконалення.

Запропонована модель коучингу з урахуванням вищенаведених етичних критеріїв та систематизованих нами принципів коучингу у системі управління людськими ресурсами підприємства [21, С. 85] забезпечує ефективне управління персоналом через структурований процес, спрямований на досягнення конкретних результатів, підвищенню рівня мотивації і згуртованості колективу, розвиток компетенцій, розкриття потенціалу співробітників та досягненню стратегічних цілей компанії.

Така модель може стати основою для побудови коучингової культури в організації, яка стимулюватиме розвиток і мотивацію персоналу на всіх рівнях, що в свою чергу забезпечить успіх компанії у сучасному динамічному середовищі.

У світі є чимало прикладів успішного впровадження коучингу в організаціях. Наприклад, компанії Google, Apple, Microsoft, Hewlett-Packard та ін. активно використовують коучинг як частину своїх програм розвитку співробітників. Це дозволило суттєво покращити роботу команд, знизити рівень емоційного вигорання та створити атмосферу відкритого обміну ідеями. Завдяки коучинговому підходу ІТ-компанії зміцнили культуру постійного розвитку та підтримки, що позитивно вплинуло на продуктивність і мотивацію працівників [26].

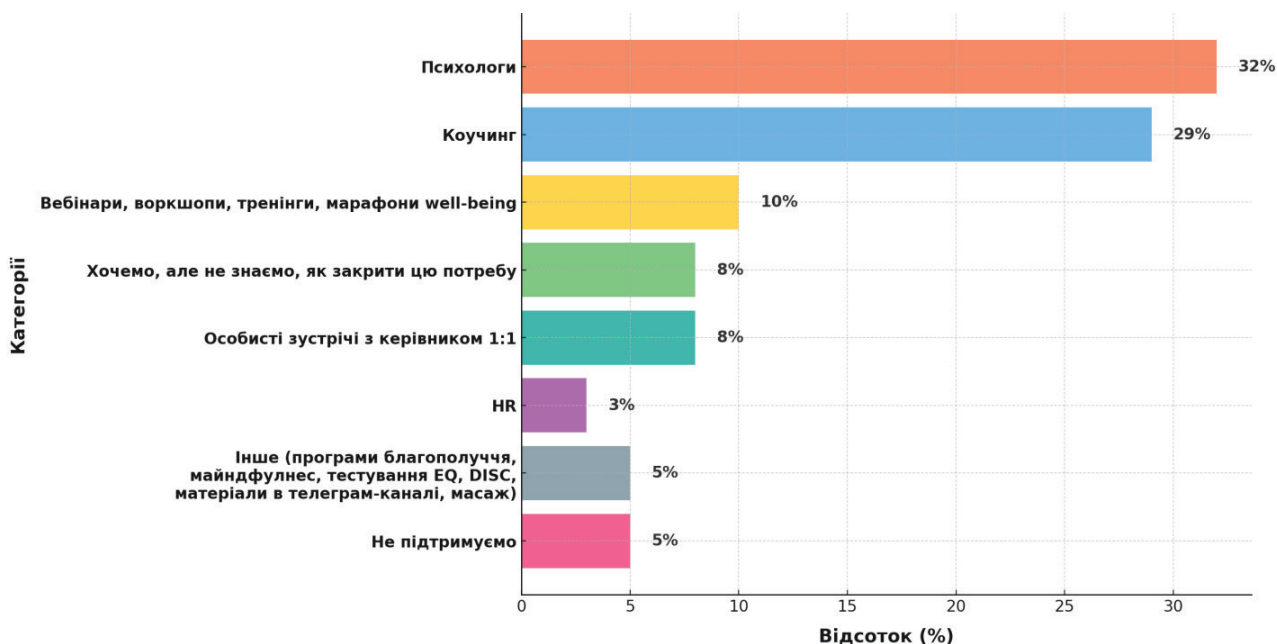
Інший приклад – компанія Netflix, де коучинг використовується як спосіб сприяння особистісному та професійному зростанню співробітників. Коучинг дозволив створити

культуру довіри та відкритого обговорення, що стало важливим фактором успіху для компанії, яка прагне підтримувати інноваційність і швидко реагувати на зміни ринку. Netflix підкреслює, що коучинг є ключовим фактором у підтримці високого рівня залученості та лояльності співробітників, сприяючи зменшенню плинності кадрів. У рамках корпоративної культури компанії, працівники отримують широку автономію у прийнятті бізнес-рішень, витратах і плануванні відпусток, але в обмін очікується стабільна висока продуктивність. Менеджери виконують роль коучів, а не командирів, забезпечуючи керівництво і досвід лише тоді, коли це необхідно [27]. Такий підхід розвиває у співробітників відчуття відповідальності та стимулює їх досягати високих результатів самостійно, підвищуючи довготривалу відданість компанії.

В Україні також є приклади впровадження коучингу. Зокрема, в таких компаніях як GM GROUP, HRG, Софілайт, ОККО, WOG, BPCM, WeAreBrain, Молокія, Промкабель-Електрика, мережа аптек «D.S.», Фокстрот, Велмарт, Сільпо, De7 Partner, Агромат, PwC, Revolut, GitLab, SoftServe та ін. активно використовують коучинг для підтримки розвитку своїх працівників, особливо на позиціях з високими вимогами до креативності та ініціативності. Застосування коучингу допомагає співробітникам легше адаптуватися до швидко змінюваних умов та підвищує їхню залученість у робочі процеси. Завдяки коучинговому підходу кожен працівник відчуває свій внесок у загальний успіх компанії та отримує підтримку для свого професійного та особистісного зростання. Впровадження коучингу у вітчизняних компаніях може стати потужним інструментом для підтримки емоційного стану працівників, сприяючи їхньому всебічному розвитку, розкриттю потенціалу та підвищенню мотивації й продуктивності.

У Всеукраїнському дослідженні «Коучингова культура в організаціях» (2023) проаналізовано різні підходи до підтримки психоемоційного стану співробітників, і коучинг, із результатом у 29%, посів друге місце серед найбільш ефективних методів, поступившись лише психологічній підтримці фахівців (Рис. 3).

Результати дослідження підкреслили значущість коучингового підходу як ефективного інструменту для забезпечення довготривалої підтримки психологічного та емоційного добробуту персоналу, а також для розвитку людського капіталу, особливо в умовах постійного стресу та зростаючого навантаження на



**Рис. 3. Підтримка психоемоційного стану співробітників**

Джерело: побудовано автором засобами Excel на основі [22]

працівників. Дослідження також показало, що впровадження коучингових програм не лише підвищує рівень залученості співробітників, але й сприяє формуванню здорового та підтримуючого робочого середовища, що в кінцевому підсумку позитивно відображається на загальній продуктивності організацій [22]. Коучинг допомагає компаніям підтримувати стійкість, адаптивність і мотивацію персоналу, що є критично важливими факторами для досягнення стратегічних цілей у сучасних умовах.

Президентка ICF Ukraine А. Святненко зазначає, що в умовах воєнного стану в Україні, коли суспільство стикається з численними втратами та необхідністю формування нової реальності, проходити через зміни та невизначеність без внутрішніх трансформацій стає неможливим. Вона підкреслює, що якість цих змін визначається світоглядом та рівнем усвідомленості людей. На її думку, саме коучинг відіграє ключову роль у зміні світогляду, допомагаючи працювати в умовах невизначеності та розвивати потенціал як окремих особистостей, так і великих екосистем [28].

З метою підтримки українських підприємців бізнес-коучами організовано волонтерський проєкт «Бізнес-коучинг ДОПОМОГА» [29]. У межах ініціативи створено телеграм-групу, де фахівці надають безкоштовні консультації всім, хто потребує професійної підтримки та обміну практичними порадами, допомагаючи швидко реагувати на виклики сьогодення. Для отримання допомоги

підприємцям достатньо залишити свій запит або просто написати «потрібна консультація», після чого один із вільних коучів зв'яжеться з ними, щоб узгодити зручний час для коуч-сесії. Ініціатива спрямована на підтримку підприємців у подоланні паніки та кризових ситуацій, наданні інструментів для оцінки ризиків і розробки стратегій, адаптованих до умов воєнного стану. Проєкт допомагає знайти ефективні шляхи адаптації, можливості репрофілювання бізнесу та сприяє його стабілізації й розвитку в Україні, створюючи підґрунтя для довготривалого зростання навіть у складних обставинах.

**Висновки.** Отже, коучинг є одним із найефективніших інструментів для підвищення результативності управління персоналом. Завдяки коучинговому підходу компанії отримують можливість не тільки розвивати професійні компетенції працівників, але й створювати сприятливу атмосферу підтримки, довіри та взаємоповаги, що позитивно впливає на мотивацію, залученість і згуртованість команди. Коучинг сприяє розкриттю потенціалу співробітників, стимулює їхню ініціативність та підвищує відповідальність, що є важливими чинниками для досягнення стратегічних цілей компанії. Він дозволяє організації створювати культуру постійного навчання, де кожен працівник відчуває свою цінність та підтримку в розвитку як професійних, так і особистісних якостей.

Запропонована модель коучингу, що включає встановлення цілей, аналіз ситуації,



розробку плану дій, підтримку та зворотний зв'язок, а також оцінку результатів і корекцію, забезпечує структурований процес інтеграції коучингового підходу в організаційну культуру підприємства. Це дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін, знижувати рівень плинності кадрів та забезпечувати

стійкий розвиток в умовах сучасного конкурентного середовища.

Таким чином, впровадження коучингових практик не лише сприяє підвищенню рівня ефективності управління персоналом, але й робить компанію більш адаптивною, інноваційною та конкурентоспроможною на ринку.

#### Список використаних джерел:

1. Downey M. *Effective Modern Coaching: The Principles and Art of Successful Business Coaching*. London : LID Publishing, 2015. 224 p.
2. Whitmore J. *Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership* (5th ed.). Boston : 2017. 240 p.
3. Garvey B., Stokes P., Megginson D. *Coaching and Mentoring : theory and practice*. London : SAGE Publications, 2014. 312 p.
4. Palmer S., Whybrow A. *Handbook of Coaching Psychology: A Guide for Practitioners*. 2nd Edition. NY : Routledge, 2019. 630 p.
5. Eckstrom B., Wirth S. *The Coaching Effect : What Great Leaders Do to Increase Sales, Enhance Performance, and Sustain Growth*. Austin : Greenleaf Book Group Press, 2019. 200 p.
6. Parsloe E., Leedham M. *Coaching and Mentoring: Practical Techniques for Developing Learning and Performance*. 3rd Ed. London : Kogan Page, 2016. 352 p.
7. Starr J. *The Coaching Manual: The Definitive Guide to The Process, Principles and Skills of Personal Coaching*. 4th Edition. London : Pearson Prentice Hall, 2016. 368 c.
8. Stelter R. *The Art of Dialogue in Coaching: Towards Transformative Exchange*. 1st Edition. London : Routledge, 2018. 164 c.
9. Cannon-Bowers J.A., Bowers C.A., Carlson C.E., Doherty S.L., Evans J., Hall J. Workplace coaching: a meta-analysis and recommendations for advancing the science of coaching. *Front Psychol.* 14:1204166. 2023. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1204166>
10. Hawkins P. *Leadership Team Coaching in Practice: Case Studies on Creating Highly Effective Teams*. 3rd Edition. London : Kogan Page, 2022. 472 p.
11. Бала Р. Економічне оцінювання та розвиток коучингу на промислових підприємствах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Львів, 2013. 26 с.
12. Нагара М. Управління людськими ресурсами підприємств на засадах коучингу : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Тернопіль, 2012. 172 с.
13. Іванович О.С. Коучинг як нова модель навчання персоналу підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2011. Вип. 3. С. 258–263.
14. Нежинська О., Тищенко В. *Основи коучингу : навчальний посібник*. Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. 220 с.
15. Кармінська-Белоброва М.В. Коучинг як інноваційний інструмент розвитку менеджменту в Україні. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. № 47 (1323). С. 3–7.
16. Миколайчук І. Коучинг у системі управління персоналом. *Вісник КНТЕУ*. 2015. Вип. 4. С. 50–67.
17. Кохан М. Методологічні підходи до практичного бізнес-коучингу. *Психологічні виміри культури, економіки, управління: науковий журнал*. Львів, 2018. Т. 11. С. 146–155.
18. Варіна Г., Ковальова О., Гузь Н. Коучинг як інноваційна технологія управління людськими ресурсами. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. Вип. 2. С. 67–76. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.2.10>
19. Калінін А.М., Колісніченко Р.М. Формування та розвиток високоефективних команд в умовах ВАНІ-світу. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. Вип. 6 (34). С. 421–434. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6\(34\)-421-434](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6(34)-421-434)
20. 2020 Global Coaching Study. International Coach Federation. URL: <https://coachingfederation.org/research/global-coaching-study> (дата звернення: 07.11.2024).
21. Калінін А.М. Змістовна частина компонентів коучингу у системі управління людськими ресурсами підприємства. *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. 2021. Вип. 2 (61). С. 81–88. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-12>
22. Всеукраїнське дослідження «Коучингова культура в організаціях» за 2023 рік. European Academy of Leadership Coaching. URL: <https://ealcoach.com/kouchingova-kultura-v-organizacziyah-vseukra%D1%97nske-doslidzhennya> (дата звернення: 06.11.2024).
23. Hofstede G. *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2nd ed. London : SAGE Publications, 2001. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0005-7967\(02\)00184-5](https://doi.org/10.1016/S0005-7967(02)00184-5)
24. ICF Code of Ethics. International Coach Federation. URL: <https://coachingfederation.org/app/uploads/2021/01/ICF-Code-of-Ethics-1.pdf> (дата звернення: 07.11.2024).

25. Брайковська А., Гриценко Т., Тимофєєва К. Коучинг для лідерів громадських організацій. Київ : Фонд Східна Європа, 2022. 81 с. URL: [https://eef.org.ua/wp-content/uploads/2022/05/Posibnyk-z-kouchingu-dlya-lideriv-gromadskiyh-organizatsij\\_3D-Project.pdf](https://eef.org.ua/wp-content/uploads/2022/05/Posibnyk-z-kouchingu-dlya-lideriv-gromadskiyh-organizatsij_3D-Project.pdf) (дата звернення: 06.11.2024).
26. 2023 Global Coaching Study. International Coach Federation. URL: <https://coachingfederation.org/research/global-coaching-study> (дата звернення: 07.11.2024).
27. How Netflix builds a dominant workforce through its talent management strategies. Talent Management Institute. URL: <https://www.tmi.org/blogs/how-netflix-builds-a-dominant-workforce-through-its-talent-management-strategies> (дата звернення: 05.11.2024).
28. Бондар Г. Президентка ICF Ukraine Аліна Святненко анонсувала Міжнародний тиждень коучингу в Україні. Інформаційне агентство УНІАН. URL: [https://www.unian.ua/society/prezidentka-icf-ukraine-alina-svyatnenko-anonsuvava-mizhnarodniy-tizhden-kouchingu-v-ukrajini-12632799.html#goog\\_rewarded](https://www.unian.ua/society/prezidentka-icf-ukraine-alina-svyatnenko-anonsuvava-mizhnarodniy-tizhden-kouchingu-v-ukrajini-12632799.html#goog_rewarded) (дата звернення: 07.11.2024).
29. Острініна О. Допомога поруч: як бізнес-коучі навчають підприємців під час війни. Mind.ua. URL: <https://mind.ua/openmind/20241501-dopomoga-poruch-yak-biznes-kouchi-navchayut-pidpriemciv-pid-chas-vijni> (дата звернення: 07.11.2024).

### References:

1. Downey, M. (2015) *Effective Modern Coaching: The Principles and Art of Successful Business Coaching*. London : LID Publishing, 2015. 224 p.
2. Whitmore, J. (2017) *Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership* (5th ed.). Boston : Performance Consultants International. 240 p.
3. Garvey, B., Stokes, P., & Megginson, D. (2014). *Coaching and Mentoring: Theory and Practice*. London: SAGE Publications. 312 p.
4. Palmer, S., Whybrow, A. (2019) *Handbook of Coaching Psychology: A Guide for Practitioners*. 2nd Edition. NY : Routledge. 630 p.
5. Eckstrom, B., Wirth, S. (2019) *The Coaching Effect : What Great Leaders Do to Increase Sales, Enhance Performance, and Sustain Growth*. Austin : Greenleaf Book Group Press. 200 p.
6. Parsloe, E., Leedham, M. (2016) *Coaching and Mentoring: Practical Techniques for Developing Learning and Performance*. 3rd Ed. London : Kogan Page. 352 p.
7. Starr, J. (2016) *The Coaching Manual: The Definitive Guide to The Process, Principles and Skills of Personal Coaching*. 4th Edition. London : Pearson Prentice Hall. 368 c.
8. Stelter, R. (2018) *The Art of Dialogue in Coaching: Towards Transformative Exchange*. 1st Edition. London : Routledge. 164 c.
9. Cannon-Bowers, J.A., Bowers, C.A., Carlson, C.E., Doherty, S.L., Evans, J., Hall, J. (2023) Workplace coaching: a meta-analysis and recommendations for advancing the science of coaching. *Front Psychol.* 14:1204166. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1204166>
10. Hawkins, P. (2022) *Leadership Team Coaching in Practice: Case Studies on Creating Highly Effective Teams*. 3rd Edition. London : Kogan Page. 472 p.
11. Bala, R. (2013) *Ekonomichne otsiniuvannia ta rozvytok kouchynhu na promyslovykh pidpriemstvakh [Economic evaluation and development of coaching at industrial enterprises]: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : spets. 08.00.04. Lviv. 26 s.*
12. Nahara, M. (2012) *Upravlinnia liudskymy resursamy pidpriemstv na zasadakh kouchynhu [Management of human resources of enterprises on the basis of coaching]: dys. ... kand. ekon. nauk : spets. 08.00.04. Ternopil. 172 s.*
13. Ivanovych, O.S. (2011) *Kouchynh yak nova model navchannia personalu pidpriemstva [Coaching as a new model of training the company's personnel]. Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky. Vyp. 3. S. 258–263.*
14. Nezhynska, O., Tymenko, V. (2017) *Osnovy kouchynhu [Basics of coaching] : navchalnyi posibnyk. Kharkiv : TOV "DISA PLiUS". 220 s.*
15. Karminska-Bielobrova, M.V. (2018) *Kouchynh yak innovatsiinyi instrument rozvytku menedzhmentu v Ukraini [Coaching as an innovative instrument of management development in Ukraine]. Visnyk NTU "KhPI". 47 (1323). S. 3–7.*
16. Mykolaichuk, I. (2015) *Kouchynh u systemi upravlinnia personalom [Coaching in the personnel management system]. Visnyk KNTEU. Vyp. 4. S. 50–67.*
17. Kokhan, M. (2018) *Metolohichni pidkhody do praktychnoho biznes-kouchynhu [Methodological approaches to practical business coaching]. Psykholohichni vymiry kultury, ekonomiky, upravlinnia: naukovyi zhurnal. Lviv. T. 11. S. 146–155.*
18. Varina, H., Kovalova, O., Huz, N. (2023) *Kouchynh yak innovatsiina tekhnolohiia upravlinnia liudskymy resursamy [Coaching as an innovative technology of human resource management]. Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava. Vyp. 2. S. 67–76. DOI: https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.2.10*
19. Kalinin, A.M., Kolisnichenko, R.M. (2024) *Formuvannia ta rozvytok vysokoefektyvnykh komand v umovakh BANI-svitu [Formation and development of highly effective teams in the BANI-world]. Naukovi*

*innovatsii ta peredovi tekhnologii*. 6 (34). P. 421–434. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6\(34\)-421-434](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6(34)-421-434) (in Ukrainian)

20. 2020 Global Coaching Study (2020) International Coach Federation. Available at: <https://coachingfederation.org/research/global-coaching-study> (accessed November, 7, 2024).

21. Kalinin, A. (2021) Zmistovna chastyna komponentiv kouchynhu u systemi upravlinnia liudskymy resursamy pidpriemstva [Content part of coaching components in the human resources management system of the enterprise]. *Naukovi pratsi MAUP. Ekonomichni nauky*. No. 2 (61). P. 81–88. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-12> (in Ukrainian)

22. Vseukrainske doslidzhennia “Kouchynhova kultura v orhanizatsiiakh” [All-Ukrainian report “Coaching culture in organizations”] (2023) European Academy of Leadership Coaching. Available at: <https://ealcoach.com/kouchingova-kultura-v-organizaciyah-vseukra%D1%97nske-doslidzhennya> (accessed November, 6, 2024).

23. Hofstede, G. (2001) Culture’s consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. 2nd ed. London: SAGE Publications. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0005-7967\(02\)00184-5](https://doi.org/10.1016/S0005-7967(02)00184-5)

24. ICF Code of Ethics (2021) International Coach Federation. Available at: <https://coachingfederation.org/app/uploads/2021/01/ICF-Code-of-Ethics-1.pdf> (accessed November, 7, 2024).

25. Braikovska, A., Hrytsenko, T., Timofieieva, K. (2022) Kouchynh dlia lideriv hromadskykh orhanizatsii [Coaching for leaders of public organizations]. K.: Fond Skhidna Yevropa. 81 p. Available at: [https://eef.org.ua/wp-content/uploads/2022/05/Posibnyk-z-kouchyngu-dlya-lideriv-gromadskyh-organizatsij\\_3D-Project.pdf](https://eef.org.ua/wp-content/uploads/2022/05/Posibnyk-z-kouchyngu-dlya-lideriv-gromadskyh-organizatsij_3D-Project.pdf) (accessed November, 6, 2024).

26. 2023 Global Coaching Study (2023) International Coach Federation Available at: <https://coachingfederation.org/research/global-coaching-study> (accessed November, 7, 2024).

27. How Netflix builds a dominant workforce through its talent management strategies (2024) Talent Management Institute. Available at: <https://www.tmi.org/blogs/how-netflix-builds-a-dominant-workforce-through-its-talent-management-strategies> (accessed November, 5, 2024).

28. Bondar H. (2024) Prezydentka ICF Ukraine Alina Svyatnenko anonsovala Mizhnarodnyi tyzhden kouchynhu v Ukraini [President of ICF Ukraine Alina Svyatnenko announced the International Coaching Week in Ukraine]. *Informatsiine ahentstvo UNIAN*. Available at: [https://www.unian.ua/society/prezidentka-icf-ukraine-alina-svyatnenko-anonsovala-mizhnarodniy-tizhden-kouchingu-v-ukrajini-12632799.html#goog\\_rewarded](https://www.unian.ua/society/prezidentka-icf-ukraine-alina-svyatnenko-anonsovala-mizhnarodniy-tizhden-kouchingu-v-ukrajini-12632799.html#goog_rewarded) (accessed November, 7, 2024).

29. Ostrinina, O. (2022) Dopomoha poruch: yak biznes-kouchi navchayut pidpriemtsiv pid chas viiny [Help by the side: how business coaches teach entrepreneurs in wartime]. *Mind.ua*. Available at: <https://mind.ua/openmind/20241501-dopomoga-poruch-yak-biznes-kouchi-navchayut-pidpriemtsiv-pid-chas-vijni> (accessed November, 7, 2024).