

Оліховська М.В., Томашівський О.З., Томашівський М.О.

ІНТЕГРАЦІЯ КОУЧИНГУ В ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ДЛЯ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ СПІВРОБІТНИКІВ

У статті розглянуто особливості походження терміну «коучінг», характеристика коуча, як особистості, а також обґрунтована порівняльна характеристика терміну з різних підходів: менеджменту, філософії, психології, педагогіки, спорту. Важливість коучинг-методик у застосуванні в інноваційних методах операційного менеджменту як інструменту для розвитку компетентностей співробітників, підвищення їхньої продуктивності та адаптації, а також як спосіб прискорити досягнення управлінських цілей.

Мета статті полягає у визначенні та обґрунтуванні сутності поняття «коучінг», «коуч», а також у розкритті можливостей його інтеграція в інноваційні методи операційного менеджменту в управлінні персоналом підприємства. У статті подане походження та хронологія використання терміну у контексті різних сфер суспільства, зокрема менеджменту організацій. Наголошено, що використання коуч-методики допомагає розкриттю потенціалу особистості для максимізації власної продуктивності та ефективності. Обґрунтовано, що коучинг більше допомагає особистості навчатися, ніж вчить, тобто як управлінська техніка. Акцентовано, що яка застосовується в певних обставинах, а також як метод менеджменту в контексті взаємодії з людьми, а також як спосіб мислення особистості. Визначено напрями подальших досліджень, зокрема розвиток коучингу та його особливостей застосування у діяльності організації, дослідження міжкультурної практики впровадження коучингових методів у розвиток особистості (працівника, менеджера), що сприятиме підвищеній продуктивності всієї компанії.

Ключові слова: коучинг, коуч, коучинговий підхід до управління персоналу, інноваційні методи, операційний менеджмент, тренер, консультант, тренер, настановник, продуктивність.

Постановка проблеми. У сучасному суспільстві, яке швидко змінюється, професії коуча, ментора та психолога набирають великої популярності. Вони допомагають людям орієнтуватися у різноманітних життєвих ситуаціях, покращувати особисті та професійні навички, а також забезпечують підтримку у складні моменти. Розгляньмо, чому ці спеціальності є такими актуальними та які переваги вони приносять. Коуч-спеціаліст дуже популярний на сьогодні, часто сучасне суспільство не знає звідки цей термін «коуч»

появився у системі менеджменту персоналу, його порівнюють з наставництвом, терапевтом, експертом, тренером тощо.

Таким чином, проблема полягає у визначенні походження цього терміну та трактування його з різних підходів до розуміння, зокрема в контексті системи менеджменту, що потребує ґрунтовного аналізу та наукового обґрунтування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання вивчення терміну «коучінгу» та його використання з різних наукових підтекстів перебувають в центрі уваги багатьох науковців. Калінін А.М., досліджуючи коучинг як інструмент управління персоналом в умовах сучасного конкурентного середовища, зауважує, що «Коучинговий підхід сприяє створенню атмосфери підтримки та відкритості, де кожен співробітник відчуває мотивацію, знає, що його голос почутий, а ідеї – цінуються». Лев Н.Ю. характеризував моделі коучингу та особливості їх застосування. Логвиновський Є.І. досліджував функціональну та змістовну сутність коучингу на підприємстві. В більшості випадків автори-дослідники наголошують, що у сучасних умовах глобальної цифровізації роль коучингу значно зростає, а його ефективне використання покращує управління персоналом в організації

Мета статті полягає у визначенні та обґрунтуванні сутності поняття «коучінг»,

©Оліховська М.В., кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту, економіки та туризму Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»; e-mail: olih.marta@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2699-7684>

Томашівський О. З., кандидат економічних наук, Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»; e-mail: tomashivsky@gmail.com, ORCID ID: 0009-0001-8712-3454, ResearcherID KQV-3732-2024

Томашівський М. О., аспірант, Ужгородський національний університет, ст.. викладач, Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», e-mail: matviy.tomashivskiy@gmail.com, ORCID ID: 0009-0003-6412-8951, ResearcherID ADR-MBH-0843-2025

«коуч», а також у розкритті можливостей його інтеграція в інноваційні методи операційного менеджменту, в застосування в управлінні персоналом підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження.

На нашу думку, коучинг — одна з найдинамічніше зростаючих професій XXI століття, яка набуває широкого поширення у світі. За даними Міжнародної федерації коучингу (ICF), нині у світі працює понад 40 тисяч сертифікованих коучів. Якщо двадцять років тому звернення до коуча вважалося ознакою екстравагантності, а десять років тому — модною тенденцією, то сьогодні коучинг став звичним явищем. Його активно застосовують у бізнесі, особливо в управлінні персоналом (HR-менеджменті), консалтингу, аудиті, підборі кадрів, а також в освіті, спорті та особистому житті.

Походження терміна «коуч» пов'язане з угорським містечком Коч, відомим у XV ст. виробництвом карет. Одна з них отримала назву «*кочи зекер*» — «каре́та з Коч». Згодом у різних європейських країнах це слово трансформувалося у «котче», «коше», «коччію», «коуч» і закріпилося як позначення транспортного засобу, що швидко доставляє пасажирів до місця призначення. У цьому й полягає метафорична сутність поняття «коуч» — провідник, який допомагає людині або групі перейти зі стану «А» у бажаний стан «Б», використовуючи найкоротший шлях. Як зазначав Роберт Ділтс, суть коучингу полягає у визначенні ресурсів і подоланні бар'єрів, які заважають досягненню цілей.

У XIX ст. англійські студенти почали вживати слово «коуч» для позначення приватних викладачів, що допомагали готуватися до іспитів. Пізніше воно увійшло до спортивної термінології як назва професії тренера, котрий розкриває потенціал спортсменів. Із 50-х років XX ст. цей термін поширився у сферу наставництва та консультування, а з 80-х років — офіційно став частиною бізнес-середовища. Як окрема професія коучинг сформувався у 90-х роках, а у США він був офіційно визнаний у 2001 р. завдяки ICF.

Основоположником коучингового підходу вважають Тімоті Голві — викладача Гарвардського університету й тенісного тренера. Його книга «*Внутрішня гра в теніс*» (1974) стала світовим бестселером. Автор підкреслював, що головним суперником спортсмена є не зовнішній опонент, а внутрішні бар'єри та сумніви. Розроблена ним методика навчання ґрунтувалася

на ідеї самостійного пошуку ефективних способів розвитку здібностей, що згодом стало основою сучасного коучингу.

Згідно із формулюванням Т. Голві, супротивник всередині нас набагато небезпечніше суперника по той бік «сітки» (в тенісі). Завдання тренера при цьому - допомогти гравцеві усунути або пом'якшити внутрішні бар'єри, що заважають успішній грі. У результаті з'явиться природна здатність людини ефективно вчитися на власному досвіді та досягати поставлених цілей.

Мета «внутрішньої гри» - зменшити будь-яке втручання зі сторони, що обмежує повне розкриття потенціалу людини. Основа цього методу полягає в тому, що учень (гравець) вже володіє всіма необхідними ресурсами для вирішення поставленого перед собою завдання, а коуч тільки створює необхідні умови для того, щоб допомогти йому структурувати певним чином інформацію у його свідомості.

На підставі чого, сам учень (гравець) знаходить унікальне рішення для вирішення власного завдання або конкретної ситуації. Пізніше Т. Голві переніс цю методику в бізнес. Вона стала називатися коучингом. Застосування методу внутрішньої гри у бізнесі полягала у пошуку найкращих способів управління змінами. Серед основних завдань - допомогти усім працівникам компанії навчитися вчитися та самостійно приймати рішення; допомогти менеджерам навчитися бути коучами; допомогти керівникам навчитися створювати «організації, які постійно вдосконалюються у процесі навчання власних працівників» [11].

Отже, сучасна версія коучингу прийшла до нас із світу спорту як один із методів навчання тенісу, який пізніше використовувався у лижному спорті та гольфі і який відрізнявся від традиційних методів навчання та ґрунтувався на «усвідомленні, довірі та виборі».

Згідно Т. Голві, коучинг - це методика розкриття потенціалу особистості для максимізації власної продуктивності та ефективності. Коучинг більше допомагає особистості навчатися, ніж вчить. Це не тільки техніка, яка застосовується в певних обставинах, а ще і метод управління, метод взаємодії з людьми, а також спосіб мислення. Підхід, який запропонував Т. Голві, насправді застосовувався і раніше, приблизно 2500 років тому, давньогрецьким філософом Сократом. Він навчав стародавніх греків, як поліпшити власне життя. У першу чергу за допомогою питань він діагностував інтелектуальний потенціал своїх

учнів і підштовхував до роздумів про власне життя, а потім у відповідний спосіб за допомогою заданих питань сприяв тому, щоб вони самостійно приходили до думки як вчинити в тій чи іншій ситуації.

Тобто, коучинг базується на принципах, запозичених із філософії, психології, педагогіки та менеджменту, і спрямований головним чином на вдосконалення життя людини як у професійній, так і в особистій сферах. Саме тому важливо чітко розмежовувати поняття «коуч», «психолог», «тренер», «консультант», «терапевт», «експерт» тощо.

Якщо провести аналогію зі спортом, то найближчим до суті поняття «коуч» можна вважати «персонального тренера». Клієнт звертається до фахівця, щоб отримати підтримку в постановці цілей та розробці стратегії їх досягнення. При цьому тренер постійно контролює процес і не дозволяє виправдовуватися за ухилення від необхідних дій для досягнення бажаного результату. Подібно до цього, коучинг допомагає людині «надати форму» власному життю відповідно до бажаних цілей.

З боку може здаватися, що найуспішніші спортсмени найменше потребують тренера, однак саме вони часто підкреслюють, що значна частина їхніх досягнень пов'язана з професійною підтримкою наставника. Жоден атлет високого рівня чи футбольна команда не здатні досягти тривалого успіху без постійних порад і супроводу тренера [73].

Разом з цим, персональний тренер і коуч мають багато спільних рис. Основна мета тренера - виявити краще у спортсмена та переконати його, щоб він завжди працював на піку своїх можливостей. Навички та стратегії роботи в команді (якщо це командний вид спорту) - важлива складова успіху. Визначення та реалізація шляху до мети (або цілей) - одне з основних завдань на тренуванні. Спортивний тренер є експертом у своєму виді спорту, фахівець з коучингу є експертом в самому процесі коучингу, хоча, звісно, не виключається, що він може мати і спеціальні знання у сфері діяльності клієнта [71 ; 77].

Коучинг базується на тому, що клієнт змагається тільки із самим собою та удосконалюється заради досягнення поставлених перед собою цілей. Коуч - не єдиний фахівець, що пропонує клієнтові допомогу в різних життєвих ситуаціях, і важливо відрізнити його від усіх інших професіоналів у цій сфері. Деякі фахівці з коучингу пояснюють відмінність своєї роботи від інших допомагаючих професій, у

спрощеному вигляді, використовуючи аналогію з вибором і купівлею велосипеда. Розглянемо це на прикладі нижче.

Консультант обговорюватиме з вами, що зупиняє вас в тому, щоб піти і купити велосипед. Він проаналізує всі наявні у вас «блоки» і поцікавиться, чого ви боїтеся. Він обговорить з вами всі нюанси купівлі: хто виробник, яка модель, який колір. Після консультації ви відчуєте себе здатним піти та купити велосипед впевнено та без сторонньої допомоги. Консультанти допомагають людям долати життєві труднощі та часто спеціалізуються в якій-небудь специфічній сфері або проблемі. Так, існують консультанти, які допомагають при важкій втраті, консультанти у сфері міжособистісних стосунків, пост-травматичного стресового розладу і т.ін.

Популярний образ консультанта - це хтось дбайливий, готовий витратити багато часу, щоб допомогти клієнтові впоратися з проблемою. Коучинг припускає повну відвертість у стосунках, і коуч скаже правду клієнту ще при першій зустрічі, і так буде впродовж всіх наступних розмов (у коучингу їх називають сесіями).

Виходячи з цього, коучинг використовує багато принципів із філософії, психології, педагогіки, менеджменту та спрямований передусім на покращення життя людей у професійній та особистісних сферах. Тому важливо розрізнити поняття «коуч», «психолог», «тренер», «консультант», «терапевт», «експерт» тощо.

На нашу думку, консультант має ще вищий рівень знань, ніж тренер. Він більш обізнаний, має багатший досвід і напевне знає, що й як потрібно робити, він пропонує рішення, які були ефективні для багатьох інших людей. Коуч не говорить, який саме результат потрібен клієнту й яким способом його досягнути. Він допомагає клієнту обрати бажаний для нього результат, найбільш близький шлях його досягнення та знаходження необхідних дій, побачити власні можливості й обрати ту, яка менторством називають процес взаємодії більш досвідченої в певній сфері людини з менш досвідченою, при якому відбувається передача знань, навичок, вмінь, тобто це передача свого «правильного методу досягнення цілі» іншій людині, яка є часто молодшою за віком або просто не має достатньо досвіду.

Вважаємо, що у певні моменти життя ментором для людини можуть бути рідні, більш досвідчені друзі, викладачі, колеги, а іноді навіть і незнайомі люди. Різниця лише в тому, що у

взаємодії з ними людина отримує тільки якісь певні сторони менторства, а коли мова йде про взаємодію із досвідченим ментором, то така діяльність здійснюється комплексно та професійно. Наставник - це людина, яка працює в організації та має інтерес у розвитку знань, навичок та міжособистісних стосунків. На відміну від наставника, ментор - це людина, що самостійно встановлює інтенсивність та напрямок навчання. Коуч заохочує людину саму шукати рішення та шляхи досягнення цілей.

Коучинг інтегрується в інноваційні методи операційного менеджменту як інструмент для розвитку компетентностей співробітників, підвищення їхньої продуктивності та адаптації, а також як спосіб прискорити досягнення управлінських цілей.

Висновки із дослідження і подальші перспективи в цьому напрямку. Проведене дослідження показало, що коуч розкриває потенціал особистості для максимізації власної продуктивності та ефективності, допомагає

особистості навчатися, як управлінська техніка, метод менеджменту в контексті взаємодії з людьми, а також як спосіб мислення особистості.

Його застосування ефективно сприяє розвитку креативного потенціалу працівників та підвищенню результатів його роботи. Це в свою чергу забезпечує індивідуалізацію розвитку, структуроване цілепокладання, стимулюють нестандартне мислення, підтримують адаптивність і мотивують до експериментів. Фірма від цього лише виграє, відповідно система менеджменту покращується, що приводить організацію до ефективніших показників діяльності на перспективу.

Перспективи подальших досліджень включають розвиток коучингу, використання сучасних методик коучингу у системі інноваційних методів операційного менеджменту як інструмент для розвитку компетентностей співробітників, підвищення їхньої продуктивності та адаптації, а також як спосіб прискорити досягнення управлінських цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Брайковська А., Гриценко Т., Тимофеева К. Коучинг для лідерів громадських організацій : посібник / пер. Г. Потопальська. Київ : Фонд Східна Європа, 2022. 81 с.
2. Вітмор Д. Ефективний коучинг. Принципи і практика. Київ : КМ-БУКС, 2019. 336 с.
3. Вітмор Дж. Ефективний коучинг: принципи і практика, 5-те вид. Київ : КМ-Букс, 2019. 336 с.
4. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ КПІ імені Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.
5. Гайдученко К., Прокопенко О. Нейрокоучинг: архітектура досягнень. Київ : Вид-во Ростислава Бурлаки, 2025. 104 с.
6. Заднепровська А. Живий коучинг. Як бути собою і жити своє життя. Київ : Саміт-книга, 2024. 154 с.
7. Зонов Б. Коучинг як процес підтримки та розвитку нових моделей поведінки в освітньому середовищі. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2021. № 4 (108). С. 380-387. DOI : 10.24139/2312-5993/2021.04/380-387.
8. Коучинг: технологія розкриття внутрішнього потенціалу дослідника : навчально-методичний посібник для здобувачів освітньо-наукового ступеня «доктор філософії» зі спеціальності 051 Економіка / упоряд. О. В. Захарова. М-во освіти і науки України; Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси : ЧДТУ, 2020. 65 с.
9. Кратік В. С., Бурлаєнко Т. І. Коуч-менеджмент або коучинг як стиль управління. *Науковий вісник УМО. Серія. Економіка та управління*. Вип. 6 (2019). 12 с.
10. Лук'янова, Л., Бабушко, С., Баніт, О. (2018). Коучинг як інноваційна технологія особистісного і професійного розвитку персоналу. *Ročenka Ukrajinska-Slovenská*. 2018. Slovakia : Európsky inštitút ďalšieho vzdelávania. S. 154-167.
11. Нежинська О. О., Тищенко В. М. Коучинг як технологія розвитку лідерства у сфері освіти. *Вища освіта України : теорет. та наук.-метод. часопис*. 2017. № 2 (дод. 1) ; Темат. вип. «Університет і лідерство». Київ : Інститут вищої освіти НАПН України, 2017. С. 65-68.
12. Нежинська О. О., Тищенко В. М. Основи коучингу : навч. посіб. Київ ; Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. 220 с.
13. Никифорак В. А., Мельник О. І., Белінська Ю. О. Коучинг як інструмент управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2019. № 4. DOI : 10.32702/2307-2105-2019.4.56.

14. Уїтмор Дж. Коучинг. Основні принципи та практики коучингу та лідерства. Україна ТД, 2017 331 с.

REFERENCES

1. Braykovska A., Hrytsenko T., Timofeeva K. Coaching for leaders of public organizations: a manual / trans. G. Potopalska. Kyiv: Eastern Europe Foundation, 2022. 81 p.
2. Whitmore D. Effective coaching. Principles and practice. Kyiv: KM-BUKS, 2019. 336 p.
3. Whitmore J. Effective coaching: principles and practice, 5th ed. Kyiv: KM-BUKS, 2019. 336 p.
4. Gavrish O. A., Dovgan L. E., Kreydich I. M., Semenchenko N. V. Technologies of personnel management: monograph. Kyiv: NTUU KPI named after Igor Sikorsky, 2017. 528 p.
5. Gaiduchenko K., Prokopenko O. Neurocoaching: architecture of achievements. Kyiv: Rostyslav Burlaky Publishing House, 2025. 104 p.
6. Zadneprovska A. Live coaching. How to be yourself and live your life. Kyiv: Summit-book, 2024. 154 p.
7. Zonov B. Coaching as a process of supporting and developing new models of behavior in the educational environment. Pedagogical sciences: theory, history, innovative technologies. 2021. No. 4 (108). P. 380-387. DOI: 10.24139/2312-5993/2021.04/380-387.
8. Coaching: technology for revealing the researcher's internal potential: a teaching and methodological manual for applicants for the educational and scientific degree "Doctor of Philosophy" in the specialty 051 Economics / edited by O. V. Zakharova. Ministry of Education and Science of Ukraine; Cherkassy. State. tech. un-t. Cherkasy : ChDTU, 2020. 65 p.
9. Kratik V. S., Burlayenko T. I. Coach management or coaching as a management style. Scientific Bulletin of UMO. Series. Economics and Management. Issue. 6 (2019). 12 p.
10. Luk'yanova, L., Babushko, S., Banit, O. (2018). Coaching as an innovative technology for personal and professional development of personnel. Ročenka Ukrainska-Slovenská. 2018. Slovakia : Európsky inštitút ľadišho vzdělání. S. 154-167.
11. Nezhynska O. O., Tymenko V. M. Coaching as a technology for developing leadership in the field of education. Higher education of Ukraine : theoretical and scientific-methodical journal. 2017. No. 2 (supplement 1); Thematic issue. "University and Leadership". Kyiv: Institute of Higher Education of the National Academy of Sciences of Ukraine, 2017. P. 65-68.
12. Nezhynska O. O., Tymenko V. M. Fundamentals of Coaching: Teaching Manual. Kyiv; Kharkiv: LLC "DISA PLUS", 2017. 220 p.
13. Nykyforak V. A., Melnyk O. I., Belinska Yu. O. Coaching as a Tool for Personnel Management. Effective Economy. 2019. No. 4. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.4.56.
14. Whitmore J. Coaching. Basic Principles and Practices of Coaching and Leadership. Ukraine TD, 2017 331 p.

Отримано 10.09.2025