

КОУЧИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ УПРАВЛІНЦЯ

COACHING AS A TOOL FOR DEVELOPING PROFESSIONAL COMPETENCES OF MANAGEMENT

Стаття присвячена особливостям розвитку професійних компетенцій управління методом коучингу в процесі його професійного вдосконалення. Розглянуто основні підходи до поняття «компетенція» вітчизняних і зарубіжних науковців, зазначено важливість розвитку професійних компетенцій управління під час здійснення його професійної діяльності в складних умовах сьогодення. Відзначено, що професійні компетенції сьогодні – це не лише знання, уміння й навички у відповідній сфері професійної діяльності, а й уміння проявити власний досвід у певній конкретній ситуації, орієнтуватися на ринку праці, мислити стратегічно, бути гнучким тощо. Також управлінець завжди своїм прикладом транслює відповідний рівень професійної компетентності для інших фахівців і підлеглих через уміння приймати ефективні рішення, навички швидко реагувати на виклики й вирішувати всі поставлені питання тощо.

Розкрито сутність поняття «коучинг», а також погляди сучасних дослідників на застосування методу коучингу в різних сферах життєдіяльності людини, починаючи з навчання в закладах вищої освіти. Обґрунтовано конструктивність застосування коучингу як інструмента для розвитку професійних компетенцій управління, розширення його можливостей, знаходження нових підходів у вирішенні завдань, самоменеджмент, професійне самовдосконалення. Визначено важливість професійного розвитку управління сьогодні завдяки опануванню коучингу, що впливає на підвищення в нього рівня менеджменту й ефективність при міжособистісній взаємодії з підлеглими. Висвітлено основні етапи коучингового процесу (аналіз, планування, впровадження, оцінювання), під час проходження яких відбувається ґрунтовна робота особистості в контексті постановки та реалізації відповідних завдань. Наведено приклади коучингових методів і технік, які можуть бути застосовані під час здійснення управлінням професійної діяльності.

Ключові слова: коучинг, коучингові методи й техніки, професійні компетенції, професійний розвиток, управлінець.

The article is devoted to the peculiarities of the development of professional competencies of a manager by the coaching method in the process of his professional improvement. The main approaches to the concept of "competence" by domestic and foreign scientists are considered, the importance of the development of professional competencies of a manager during the implementation of his professional activity in the difficult conditions of today is noted. It is noted that professional competencies today are not only knowledge, skills and abilities in the relevant field of professional activity, but also the ability to demonstrate one's own experience in a certain specific situation, to navigate the labor market, to think strategically, to be flexible, etc. Also, the manager always sets an example by transmitting the appropriate level of professional competence to other specialists and subordinates through the ability to make effective decisions, the skills to quickly respond to challenges and resolve all issues raised, etc. The essence of the concept of "coaching" is revealed, as well as the views of modern researchers on the application of the coaching method in various spheres of human life, starting with education in higher education institutions. The constructiveness of using coaching as a tool for developing a manager's professional competencies, expanding his capabilities, finding new approaches to solving problems, self-management, and professional self-improvement is substantiated. The importance of professional development of a manager today is determined through mastering coaching, which increases his level of management and effectiveness in interpersonal interaction with subordinates. The main stages of the coaching process (analysis, planning, implementation, evaluation) are highlighted, during which the thorough work of the individual takes place in the context of setting and implementing the corresponding tasks. Examples of coaching methods and techniques that can be applied when a manager carries out his professional activities are given.

Key words: coaching, coaching methods and techniques, professional competencies, professional development, manager.

УДК 159.9.07:005
DOI <https://doi.org/10.32782/hbts.75.2.24>
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Нежинська О.О.

к.психол.н., доцент,
доцент кафедри психології та педагогіки
Національний технічний університет
України «Київський політехнічний
інститут імені Ігоря Сікорського»

Сучасний ринок праці в умовах війни в Україні висуває високі вимоги до професійності управлінця, що вимагає постійного розвитку й удосконалення його професійних компетенцій, оскільки сьогодні прийняття управлінських рішень є іноді визначальними для подальшої життєдіяльності організації (підприємства, установи, фірми, закладу) у цих екстремальних умовах війни, постійного стресу й напруження, фізичного та психологічного навантаження, негативних станів, тривожності, емоційної нестабільності й виснаження в умовах невизначеності. Тому здійснення професійної діяльності управлінця нині часто відбувається через пошук

та усвідомлення власних психологічних ресурсів, самодопомогу, розвиток і вдосконалення власних професійних компетенцій.

Одним із сучасних практичних та ефективних методів набуття й розвитку нових професійних компетенцій є застосування методу коучингу як інструмента, що забезпечує умови для всебічного розвитку особистості управлінця. Цей метод допомагає сьогодні керівникам і фахівцям усвідомлювати свій потенціал, приймати самостійні рішення в складних життєвих ситуаціях, а також прогнозувати можливі наслідки своїх дій. Основа коучингу – постановка чітких цілей і швидке їх

досягнення через мобілізацію внутрішніх ресурсів, освоєння ефективних стратегій і розвитку необхідних навичок, у т.ч. разом із комунікативними, лідерськими, спеціальними й особистими компетенціями, і прогностичної компетенції, яка забезпечує здатність управлінця передбачати розвиток подальших подій та ухвалення раціональних рішень. Варто відмітити, що коучинг виступає також і як модель взаємодії між керівником і підлеглим, де управлінець створює простір для пошуку оптимальних рішень і сприяє їх практичному втіленню. Це особливо важливо в умовах сучасних викликів для українців, коли успішна реалізація поставлених завдань можлива лише за умов наявності високого рівня професійної компетентності управлінця, що відкриває шлях до розкриття як його потенціалу, так і потенціалу кожного працівника.

Визначення терміна «компетенція» насправді не перестає бути актуальним для обговорення в колах наукової спільноти. Узагальнюючи теоретичний аналіз літератури й матеріали сучасних досліджень професійних компетенцій, О. Драган та А. Рудова [2], З. Ковальчук та Р. Колісник [3], І. Сингаївська й Г. Гура [9] та ін. розглядають широкий спектр наукової проблематики, відображаючи багатомірність цього феномена. Зокрема, предметом дослідження були стратегічне управління, ринкові можливості, дослідження процесів прийняття й ухвалення рішення в умовах невизначеності [9] і впливу загроз, у т.ч. роль емоційного інтелекту керівника [3], розвиток лідерства в контексті професійної діяльності управлінця, професійні компетентності як основа ефективної роботи менеджера з персоналу [2], роль підприємницького мислення у формуванні конкурентної переваги, розвиток компетенцій та ефективне управління талантами, глобальна конкурентоспроможність компаній [8] тощо.

Варто зазначити про необхідність розвитку професійних компетенцій управлінців, оскільки вони безпосередньо сприяють розвитку конкурентоспроможної особистості на ринку праці в сучасних умовах війни. І сьогодні професійні компетенції – це не лише знання, уміння й навички у відповідній сфері професійної діяльності, а й уміння мобілізувати в певній конкретній ситуації отримані знання та досвід, оскільки управлінець завжди своїм прикладом, своєю реакцією та діями транслює відповідний рівень професійної компетентності для своїх підлеглих, своїх працівників, своєї команди. Так, як зазначають З. Ковальчук та Р. Колісник, «...високий рівень емоційного інтелекту, критичне мислення, стресостійкість і навички ефективної комунікації допомагають керівникам ухвалювати зважені та продуктивні рішення» [3, с. 258]. Основні складники компетенцій працівників, на думку О. Драган та А. Рудової [2], – це знання, досвід, якості особистості, уміння, навички, здібності. За дослідженням І. Сингаївської, мова йде, наприклад, про

рівень емоційного інтелекту, схильність до ризику тощо як управлінського інструмента, що сприяє ефективному вирішенню професійних завдань і відкриває нові перспективи для розширення бізнес-потенціалу в умовах сучасних викликів. При цьому відповідну роль відіграють психологічні особливості ухвалення рішень управлінцями, особливо коли це потрібно робити в ситуаціях невизначеності (І. Сингаївська, Г. Гура) [9].

Також науковці-дослідники порушували питання різноманітного характеру під час розгляду аспектів психології бізнесу (Р. Калениченко, А. Коханець, О. Нежинська), що є важливим ще на етапі навчання в закладах вищої освіти, коли майбутні управлінці проходять відповідну підготовку. Розглядається, зокрема, також місце та роль психологічної підготовки й готовності в професійному становленні управлінців, представлено психологічні аспекти ефективної бізнес-діяльності. При цьому здійснюється психологічний аналіз управління, порушуються психологічні проблеми особистості в бізнесі, комунікативні процеси в діяльності бізнесмена, психологічні особливості успішної бізнес-діяльності, розглядаються персонал-технології в психології бізнесу, які можна використовувати надалі в різних управлінських ситуаціях, тощо [8]. Варто наголосити, що саме на етапі навчання в закладах вищої освіти доцільним є впроваджувати відповідні освітні компоненти з коучингу, що останніми роками вже спостерігається в країні (О. Нежинська), задля формування в здобувачів вищої освіти системи знань і професійних компетенцій у галузі фундаментальних досліджень з коучингу, а також ознайомлення з основними коучинговими інструментами й надання можливості з ними попрацювати під час навчання, ними можна буде потім користуватися як у майбутній професійній діяльності, так і в інших сферах життя [5].

Необхідно відмітити, що коучинг останнім часом уже застосовується для лідерів громадських організацій, як відзначають А. Брайковська, Т. Гриценко, К. Тимофєєва, що довело свою ефективність у підвищенні професійних компетенцій лідерів [1]. Ю. Щербяк доводить, що технології коучингу використовують при формуванні когнітивної гнучкості майбутнього менеджера освіти, що сприяє розвитку мотивації, подальшому вдосконаленню фахівців під час здійснення ними професійної діяльності в подальшому [10]. О. Острініна концентрує увагу на необхідності навчання підприємців бізнес-коучами під час війни, наданні їм відповідної допомоги [7]. Це стосується й управлінців, для яких знання цього методу та його використання у власній професійній діяльності є вкрай важливим сьогодні. Стандарти коучингу відбито у відомій міжнародній організації ICF (International Coach Federation), де разом із метою та завданнями проголошені й основні компетенції, якими має володіти фахівець, який застосовує цей метод у професійній діяльності [16].

Мета статті полягає у висвітленні особливостей коучингу як інструмента розвитку професійних компетенцій управління.

Автори в різні часові періоди в менеджменті та психології пропонували специфічні визначення терміна «компетенція». Так, наприклад, Л. Спенсер і Г. Спенсер [21] розглядали поняття «компетенції» як навички та здібності, які можуть бути використані для виконання певного виду діяльності, набуті через відповідний досвід роботи, життєвий досвід або завдяки навчанню. Д. Дюбуа [14] термін «компетенція» пояснював як основну характеристику особистості, яка безпосередньо впливає на ефективність або найвищу продуктивність її діяльності. Варто додати, що термін «компетенції» та «компетентність», відповідно, розрізняють, хоча теж і донині ведуться дискусії щодо визначення цих понять. Так, Д. МакКлелланд [17] розуміє компетентність як особистісну рису або набір звичок людини, які визначають її більш ефективну чи кращу продуктивність або здатність надавати чітку економічну цінність результату роботи.

Разом із цим потрібно також наголосити взагалі на важливості психологічної готовності до професійної діяльності, функція якої, на думку С. Максименка, Л. Карамушки, О. Креденцер та О. Філь [4], полягає в допомозі людині успішно виконувати свої професійні обов'язки, використовуючи знання, досвід, особистісні якості, а також зберігати самоконтроль.

Це стосується й того, щоб у разі необхідності перебудовувати свій спосіб життєдіяльності, унести певні корективи, щось змінити, швидше адаптуватися до нових реалій, які, наприклад, сьогодні принесла війна, і що є актуальними, а також навчитися нових технологій, які є більш раціональними й ефективними в ситуаціях трансформацій і змін у всіх сферах життя людини в таких умовах. Сьогодні однією з таких технологій є метод коучингу, який базується на формуванні чіткої мети й найефективнішому досягненні її шляхом мобілізації внутрішніх ресурсів особистості за допомогою спеціальних інструментів, що сприяє отриманню бажаних результатів. Це динамічний процес пошуку оптимальних рішень для різних завдань як у професійній сфері, так і в особистому житті з подальшою реалізацією цих рішень на практиці. Варто відмітити, що основні аспекти розкриття сутності коучингу мають теоретичне та практичне підґрунтя завдяки фундаторам У.Т. Голлві [16], М. Дауні [13], Дж. Уйтмору [22] та ін., а також продовжують розглядатися сучасними дослідниками й доводити ефективність коучингових моделей (Р. Ділтц [12], Т. Столцфуз [21], А. Цивінська [11] та ін.) та інструментів (Л. Марчіньяк та С. Рогала-Марчіньяк [18], Дж. Роджерс [19] та ін.).

Згідно з думкою одного з основоположників коучингу – Т. Голлві [16], цей підхід спрямований на розкриття потенціалу особистості задля максимізації її продуктивності й ефективності. Коучинг більше заохочує до навчання, ніж викладає готові

рішення. Це не просто техніка, яка застосовується в окремих ситуаціях, а також метод управління та взаємодії з людьми. Крім того, це спосіб мислення й супровід професійного зростання спеціаліста-фахівця, який свідомо бере відповідальність за трансформації та дії на шляху до поставлених цілей. Використання коучингових технологій і підходів, які відзначаються такими рисами, як роз'яснення, уточнення, підтримка, мотивація та планування майбутніх кроків, сприяє формуванню нових моделей мислення. У процесі професійного розвитку напрацьовуються навички урізноманітнення діяльності новими способами виконання, розвивається професійна гнучкість, творчий потенціал і здатність швидко адаптуватися до змін. Це також забезпечує зростання мотивації до роботи, перетворює рутинні завдання на улюблену справу, активує внутрішні ресурси й відкриває нові можливості для реалізації намічених планів і посилення особистої ефективності. Застосування коучингових технологій і підходів у професійному розвитку спеціалістів-управлінців дає змогу краще використовувати власний потенціал і ресурси, що сприяє підвищенню особистої ефективності, фокусуванню на вирішенні проблем замість заглиблення в них, а також зосередженню на успіху замість акценту на помилках. Коучинг допомагає усвідомлено формувати свій професійний шлях і реалізовувати особистісний потенціал.

Доречним буде вказати, що класичний коучинговий процес можна розглядати через декілька поетапних кроків: 1) аналіз – оцінювання рівня компетенцій, узгодження особистих цілей і цілей організації; 2) планування – визначення ключових чинників успіху, підготовка плану розвитку вмінь, узгодження плану дій і моніторинг ефективності результатів; 3) упровадження – шлях від моменту «зараз» до моменту «майбутнє», безпосередні дії відповідно до довгострокових і короткострокових цілей, визначення пріоритетів; 4) оцінювання – використання набутих умінь, мотивування до особистої відповідальності й прийняття нових викликів, створення методів самодисципліни. Це цілком накладається на процес здійснення професійної діяльності управління, коли цей алгоритм допоможе при постановці цілей, плануванні й реалізації певних завдань.

Нині існує вже понад сотні технік, методів, моделей, методик, прийомів технології коучингу, які описані в літературних джерелах та апробовані різними міжнародними й вітчизняними дослідниками. Відповідно, варто тут навести кілька прикладів ключових методів і технік коучингу, які можна використовувати в управлінській діяльності, а саме: «Колесо балансу», модель GROW, стратегія Уолта Діснея, піраміда Роберта Ділтса, модель COACH, метод «воронки запитань», техніка «картезіанських запитань» тощо. Так, наприклад, використовуючи інструмент «Колесо балансу», можна оцінити будь-який проєкт чи

мету з різних боків, детально проаналізувати всі аспекти діяльності, сформувати чітке уявлення про ідеальний результат кожного складника. Ця технологія дає змогу оцінити поточну ситуацію, визначити ключові подальші кроки та зрозуміти значущість очікуваних результатів у кожному напрямі. Інша важлива технологія – «Стратегія Уолта Діснея», передбачає використання трьох ролей – Мрійника, Реаліста й Критика, для створення ефективного плану дій під час мозкового штурму. Такий підхід іноді перевершує популярний SWOT-аналіз завдяки своїй творчій і багатоаспектній орієнтації.

Розповсюдженням апробованим інструментом при формуванні й розвитку професійних компетенцій управлінця може стати коучингова техніка «сильних запитань», що є невід'ємним ефективним засобом реалізації його базової моделі GROW. Важливим елементом коучингу є відкриті питання. Вони допомагають розширити межі свідомості та стимулюють пошук рішень і нових ідей («А як ви це бачите?», «Що, на вашу думку, ми ще не розглянули?», «Які ще можуть бути варіанти вирішення цієї задачі?», «Що може нам допомогти...?» тощо). Завдяки таким питанням вибудовуються логічні та причинно-наслідкові зв'язки, що сприяють глибшому аналізу ситуації. Вони також допомагають формувати нові бачення, відкривати нові можливості, знаходити перспективні шляхи досягнення поставлених цілей перед управлінцем і загалом організацією [6].

Отже, коучинг як інструмент розвитку професійних компетенцій управлінця є важливим сьогодні в рамках постійних викликів, трансформацій, змін, війни, допомагає справлятися з поставленими завданнями й реалізовувати їх, показуючи більш ефективний результат.

Отже, у статті висвітлено особливості коучингу та його застосування як інструмента розвитку професійних компетенцій управлінця. Сьогодні це високий рівень самоменеджменту в процесі здійснення управлінської діяльності при виконанні управлінських функцій, усвідомлення власних ресурсів, які необхідні для досягнення поставлених цілей і вирішення всіх завдань, що постають перед управлінцем, у т.ч. це й підвищення ефективної міжособистісної комунікації, конструктивні взаємини з підлеглими тощо. Одним із напрямів у розвитку професійних компетенцій є саме використання коучингових методів і технік, які сприяють як самовдосконаленню управлінця, так і розвитку організації загалом. Забезпечити це можна через упровадження відповідного навчання.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Брайковська А., Гриценко Т., Тимофєєва К. Коучинг для лідерів громадських організацій : посібник. Київ : Фонд Східна Європа, 2022. 81 с. URL: https://eef.org.ua/wp-content/uploads/2022/05/Posibnyk-z-kouchyngu-dlya-lideriv-gromadskyh-organizatsij_3D-Project.pdf.

2. Драган О.І., Рудова А.Я. Професійні компетенції як основа ефективної роботи менеджера з персоналу. *Приазовський економічний вісник*. 2021. № 2 (25). С. 89–94. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/2_25_ukr/18.pdf.

3. Ковальчук З.Я., Колісник Р.Я. Психологічні аспекти ухвалення управлінських рішень в умовах впливу загроз: роль емоційного інтелекту керівників. *Габітус*. 2025. № 71. С. 254–258. URL: <http://habitus.od.ua/journals/2025/71-2025/46.pdf>.

4. Максименко С.Д., Карамушка Л.М., Креденцер О.В., Філь О.А. Комплекс активних методів та форм психологічної підготовки підприємців до підвищення ефективності підприємницької діяльності. *Актуальні проблеми психології* : збірник наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка. Київ, 2005. Т. 1. Ч. 14 «Соціальна психологія. Організаційна психологія. Економічна психологія» / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. С. 3–9.

5. Нежинська О.О. Силабус навчальної дисципліни «Основи коучингу». Ірпінь : Державний податковий університет, 2024. 8 с. URL: https://drive.google.com/file/d/1L5uAMq0wufZe4STlZnXtBmNSW_coQHik/view.

6. Нежинська О.О., Тименко В.М. Основи коучингу : навчальний посібник. Київ ; Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. 220 с. : іл. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/710073/1/Основи%20коучингу_розміщення%20в%20ел.бібліотеку.pdf.

7. Острініна О. Допомога поруч: як бізнес-коучі навчають підприємців під час війни. *Mind.ua*. 2024. URL: <https://mind.ua/openmind/20241501-dopomoga-poruch-yak-biznes-kouchi-navchayut-pidpriemciv-pid-chas-vijni>.

8. Калениченко Р.А., Коханець А.С., Нежинська О.О. Психологія бізнесу : навчальний посібник. Ірпінь : Державний податковий університет, 2023. 270 с. URL: <https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/26.3-Kalinenko.pdf>.

9. Сингаївська І., Гура Г. Психологічні особливості ухвалення рішень керівниками бізнесу в ситуації невизначеності. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2023. № 2–3 (29). С. 95–111. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2023.2.29.9>.

10. Щербяк Ю. Використання технології коучингу у формуванні когнітивної гнучкості майбутнього менеджера освіти. *Молодь і ринок*. 2022. № 7–8 (205–206). С. 11–16.

11. Cywińska A., Majewska S., Pępiak-Kowalska K., Szwece E. Coaching. Wydanie pierwsze. Lublin, 2013. 190 s.

12. Dilts R.B. From Coach to Awakener. California : Meta Publications, 2003. 368 p. URL: <https://idoc.pub/documents/robert-dilts-from-coach-to-awakener-meta-publications-2003-jlk9p9wpx545>.

13. Downey M. Effective Modern Coaching: The Principles and Art of Successful Business Coaching. London : LID Publishing, 2015. 224 p.

14. Dubois D.D., Rothwell W.J. Competency-Based Human Resource Management (with Deborah Jo King Stern and Linda K. Kemp). 2004. URL: https://www.scribd.com/document/433831457/David-D-Dubois-William-J-Rothwell-Competency-Based-Human-Resource-Management-2004-pdf?language_settings_changed=English.

15. Gallwey W. Timothy. The Inner Game of Tennis. 1st. New York : Random House, 1974. 141 p.
16. Global Coaching Study. International Coach Federation. URL: <https://coachingfederation.org/research/global-coaching-study>.
17. McClelland D.C. Testing for Competence Rather Than for Intelligence. *American Psychologist*. 1973. № 28 (1). P. 1–14. URL: <https://psycnet.apa.org/record/1973-22126-001>.
18. Marciniak Ł.T., Rogala-Marciniak S. Coaching. Zbiór narzędzi wspierania rozwoju. Warszawa : ABC a Wolters Kluwer business, 2012. 392 s.
19. Rogers J. Coaching skills: A handbook. New York : Open University Press, 2004. 176 p.
20. Spencer L., Spencer S. Competence at Work: Model for Superior Performance. John Wiley & Sons. New York, 1993. 384 p. URL: <https://archive.org/details/competenceatwork00spen/mode/2up>.
21. Stoltzfus T. Sztuka zadawania pytań w coachingu. Wyd. Aetos Media. Wrocław, 2012. 102 s.
22. Whitmore J. Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership (5th ed.). Boston : Performance Consultants International, 2017. 240 p.