

РОЛЬ КОУЧИНГУ У ФОРМУВАННІ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ МЕНЕДЖЕРІВ

У сучасних умовах глобалізації, трансформації та стрімких змін традиційні директивні методи управління втрачають свою ефективність. Сучасний менеджер має бути не просто «контролером» процесів, а лідером, який здатний розкривати потенціал команди. У цьому контексті коучинг стає ключовим інструментом формування управлінських компетенцій, оскільки він дозволяє перейти від моделі «надання вказівок» до моделі «стимулювання відповідальності».

Згідно з дослідженнями Гавкалової Н. та Лоли Ю., коучинг трансформує управлінську компетенцію з директивного наставництва у фасилітацію, де керівник виступає не джерелом готових рішень, а каталізатором мислення підлеглого [1]. В такому випадку коучинг замінює інструктування на активне слухання та систему сильних запитань. Менеджер вчиться не давати готові рішення, а стимулювати мислення співробітника, що формує компетенцію «розвиток інших».

Дуже популярною та актуальною при цих змінах залишається модель GROW Ентоні Г., яка дозволяє менеджеру розвинути компетенцію стратегічного планування через структурований аналіз реальності та генерацію альтернатив, що підвищує автономність команди. Дослідник також наголошує, що коуч має не просто ставити SMART-цілі, а розвивати у підлеглого внутрішній локус контролю [2].

Важливим фактором у розвитку управлінських компетенцій відіграє розвиток емоційного інтелекту, бо коучингова взаємодія вимагає високої саморефлексії. Менеджер починає краще розуміти свої тригери та емоційні стани підлеглих, що є критичним для компетенції «управління конфліктами» та

«командне лідерство». Наявність сильного рівня емоційного інтелекту у менеджера не тільки розширить його самопізнання, а й допоможе йому опанувати навичку делегування не лише завдань, а й відповідальності. Це звільняє ресурс для стратегічного планування та формує компетенцію «орієнтація на результат».

Мета-аналіз Тібума М. та колег підтверджує, що коучинговий підхід безпосередньо корелює з підвищенням компетенції «управління результативністю» забезпечуючи не лише професійне зростання, а й психологічну стійкість персоналу. Також ці дослідження доводять, що коучинг значно впливає на п'ять категорій: навички, продуктивність, добробут, копінг (стресостійкість) та орієнтацію на мету [3].

Також у сучасних умовах впровадження коучингу в систему HR-менеджменту дозволяє керівнику опанувати компетенцію «ідентифікації та розвитку талантів», що є критичним для формування кадрового резерву підприємства. Тобто, менеджер, який володіє коучингом, краще ідентифікує потенціал працівників. Не можна пропустити те, що коучинг допомагає керівнику вийти за межі операційної рутини. Завдяки технікам масштабування та аналізу альтернатив (наприклад, «рамка рішення»), формується компетенція «системне та стратегічне мислення».

За Ладишевським Р., компетенція коучингу дозволяє менеджеру долати розрив між стратегічним плануванням та операційним виконанням, інтегруючи індивідуальні прагнення співробітників у загальну стратегію організації. Він стверджує, що коуч – це головний драйвер впровадження стратегії, бо він пов'язує особисті цілі працівника з цілями компанії [4].

Проведений аналіз свідчить, що коучинг не є просто додатковим методом формування «м'яких» навичок, а виступає фундаментальним каталізатором трансформації управлінської діяльності. Його роль у формуванні компетенцій менеджерів проявляється через зміну парадигми мислення, де прослідковується перехід від пошуку винних до пошуку рішень (модель GROW), посилення суб'єктності працівників через делегування відповідальності, що звільняє ресурс менеджера для

стратегічних завдань та підвищення організаційної гнучкості, де коучинговий підхід дозволяє швидше адаптувати менеджерів та їх команди до змін за рахунок постійного навчання в процесі роботи.

Отже, впровадження коучингових технологій у практику менеджменту є необхідною умовою для формування лідерів нового покоління, здатних забезпечувати сталий розвиток організації в умовах трансформацій та різких змін. Ефективність коучингу підтверджується не лише якісними змінами в корпоративній культурі, яку формують менеджери, а й показниками продуктивності та залученості персоналу.

Література:

1. Гавкалова Н. Л., Лола Ю. Ю. Коучинг як інструмент розвитку управлінського потенціалу керівників. *Економіка розвитку*. 2016. №4(80). С. 60–66. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/22934> (дата звернення: 15.03.2026).
2. Grant A. M. Is it time to REGROW the GROW model? Issues related to teaching coaching in organizations. *The Coaching Psychologist*. 2011. Vol. 7, No. 2. Pp. 118–126. URL: https://www.researchgate.net/publication/232468757_Is_it_time_to_REGROW_the_GROW_model_Issues_related_to_teaching_coaching_to_professionals (дата звернення: 15.03.2026).
3. Ladyshevsky R. K. The Manager as Coach as a Driver of Strategy Implementation. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 2010. Vol. 8, No. 2. Pp. 1–15. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1104381.pdf> (дата звернення: 15.03.2026).
4. Theeboom M., Beersma B., van Vianen A. Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*. 2014. Vol. 9, Iss. 1. Pp. 1–18. DOI: <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.837499> (дата звернення: 15.03.2026).