

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА СПЕЦІАЛЬНІСТЬ
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

Менеджмент персоналу
073 – Менеджмент
07 – Управління та адміністрування

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Коучинг в управлінні персоналом»

здобувача Жаркової Анастасії Юріївни

Науковий керівник: кандидат економічних наук, заступник завідувача, доцент

Кицак Тарас Григорович

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:

доктор економічних наук,

професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу

**07 – Управління та
адміністрування**

073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми
О.І. Кравчук

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк

_____ 20____р

_____ 20__р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Жаркової Анастасії

_____ заочної _____ форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему

«Коучинг в управлінні персоналом»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "_____ "2024р .№_____

**Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах
Компанії “ОККО”**

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретичні засади коучингу в управлінні персоналом
Розділ 2	Аналіз практики застосування коучингу в управлінні персоналом на підприємстві
Розділ 3	Оптимізація системи управління персоналом на основі коучингового підходу в компанії “ОККО”
Об'єкт дослідження:	Процеси управління персоналом на підприємстві з використанням коучингових технологій.
Предмет дослідження:	Теоретико-методичне обґрунтування перспективних напрямів та практичних аспектів використання коучингу в управлінні персоналом.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Аналіз теоретико-методичних засад коучингу в управлінні персоналом та розробка рекомендацій щодо оптимізації системи управління персоналом на основі коучингового підходу

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

Розділ 1

- дослідити сутність та значення коучингу в системі управління персоналом;
- проаналізувати основні підходи та методи коучингу в організації;
- систематизувати методичні підходи до оцінювання ефективності коучингу в управлінні персоналом;

Розділ 2

- провести аналіз практики застосування коучингу в управлінні персоналом на досліджуваному підприємстві;

- оцінити ефективність коучингових технологій в управлінні персоналом досліджуваного підприємства;

Розділ 3

- розробити рекомендації щодо удосконалення коучингових технологій в системі управління персоналом підприємства;
- обґрунтувати ефективність запропонованих коучингових заходів.

Завдання

підготував

науковий керівник

(підпис)

(Т.Г. Кицак)

«_____»_____20__р.

Завдання одержав

здобувач

(підпис)

(Жаркова А. Ю.)

«_____»_____20__р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

«Коучинг в управлінні персоналом»

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом на підприємстві з використанням коучингових технологій.

Предметом дослідження є теоретико-методичне обґрунтування перспективних напрямів та практичних аспектів використання коучингу в управлінні персоналом.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є аналіз теоретико-методичних засад коучингу в управлінні персоналом та розробка рекомендацій щодо оптимізації системи управління персоналом на основі коучингового підходу. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити сутність та значення коучингу в системі управління персоналом;
- проаналізувати основні підходи та методи коучингу в організації;
- систематизувати методичні підходи до оцінювання ефективності коучингу в управлінні персоналом;
- провести аналіз практики застосування коучингу в управлінні персоналом на досліджуваному підприємстві;
- оцінити ефективність коучингових технологій в управлінні персоналом досліджуваного підприємства;
- розробити рекомендації щодо удосконалення коучингових технологій в системі управління персоналом підприємства;
- обґрунтувати ефективність запропонованих коучингових заходів.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано методи системного та порівняльного аналізу для вивчення сутності та особливостей коучингу; статистичного аналізу для обробки емпіричних даних; анкетування та інтерв'ювання для збору первинної інформації; SWOT-аналіз для оцінки ефективності коучингових технологій; методи синтезу та узагальнення для формулювання висновків та рекомендацій.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці інтегрованої моделі оптимізації системи управління персоналом на основі коучингового підходу для підприємства «ОККО», що включає стратегічний, структурний, методологічний та інфраструктурний компоненти. Запропоновано комплексну програму заходів щодо впровадження коучингових технологій, яка дозволить підвищити ефективність використання людського потенціалу, знизити плинність кадрів, підвищити індекс залученості персоналу та покращити фінансові показники підприємства.

Роботу завершено у 2025 році.

Ключові слова: коучинг, управління персоналом, коучингові технології, ефективність коучингу, розвиток персоналу, оптимізація системи управління персоналом, ОККО.

Keywords: coaching, personnel management, coaching technologies, coaching effectiveness, personnel development, optimization of personnel management system, ОККО

Відгук

про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо – професійної програми “Менеджмент персоналу”

Жаркової Анастасії Юріївни

на тему “Коучинг в управлінні персоналом”

В умовах стрімких змін бізнес-середовища та зростаючої конкуренції організації потребують ефективних інструментів розвитку персоналу, які дозволяють максимально розкрити потенціал працівників та підвищити їхню продуктивність. Одним із таких інструментів є коучинг, який представляє собою інноваційний підхід до управління персоналом, спрямований на розкриття внутрішнього потенціалу працівників через партнерську взаємодію.

Позитивними рисами кваліфікаційної роботи є виокремлення результативних політик та практик щодо імplementації коучингового підходу в управління персоналом компанії «Окко», які відображаються у формалізованих підходах до оцінювання результатів діяльності персоналу, функціонуванні системи кадрового резерву, можливостях для працівників взяти участі у проєктній діяльності. Також виявлено низку проблем, які знижують ефективність коучингу, зокрема недостатню прозорість критеріїв підвищення, відсутність індивідуальних планів розвитку для більшості фахівців, недостатнє фінансування програм навчання та розвитку, недостатню роль керівників у розвитку підлеглих, відсутність балансу між роботою та особистим життям.

Наявні самостійні розробки автора, які передбачають удосконалення інструментарію застосування коучингу в управлінні персоналом компанії «Окко» за напрямками формування стратегічної основи коучингу, удосконалення методик та програм коучингу, впровадження цифрових технологій.

Практичні рекомендації можуть бути використані при удосконаленні використання коучингових технологій в управлінні персоналом компанії «Окко».

Суттєві недоліки відсутні.

Кваліфікаційна робота заслуговує на високу позитивну оцінку (64 бали).

Науковий керівник: доцент,
кандидат економічних наук

Тарас КИЦАК

“28” травня 2025 р.

Рецензія
на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти

Жаркової Анастасії Юріївни

Тема

«Коучинг в управлінні персоналом»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення:

Обрана тема є надзвичайно актуальною в умовах трансформації сучасного управління персоналом, де ключовими стають розвиток внутрішнього потенціалу працівників, залучення та мотивація. Коучинговий підхід відповідає запитам бізнесу на інноваційні та ефективні методи управління людськими ресурсами. Особливо цінним є акцент на впровадженні коучингу в конкретних умовах українського підприємства ОККО

Якість проведеного дослідження:

Дослідження відзначається високим рівнем системності, логічності та глибини аналізу. Авторка здійснила ґрунтовний огляд теоретичних засад коучингу, проаналізувала його практичне застосування та проблемні аспекти на підприємстві, а також розробила чітко структуровану модель його впровадження. В роботі застосовано сучасні методи дослідження, статистичні розрахунки, систематизацію типів коучингу та моделі оцінювання ефективності.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи:

- Системність і логічна побудова структури дослідження;
- Поєднання теоретичного аналізу з прикладними розрахунками й економічним обґрунтуванням ефекту;
- Розробка інтегрованої моделі коучингового підходу з урахуванням організаційних, методичних і цифрових складових;
- Увага до соціальних аспектів впровадження коучингу — задоволення працівників, розвиток культури навчання, емоційний інтелект;
- Створення комплексної програми розвитку коучингових компетентностей персоналу;
- Врахування специфіки українського бізнес-середовища, що робить результати адаптованими до реалій вітчизняних компаній;
- Практична цінність запропонованих рішень, підтверджена числовими показниками та прогнозами економічного ефекту.

Зауваження:

Робота є ґрунтовною та змістовною. Єдине побажання — додати до розділу аналізу більше прикладів з реального досвіду українських компаній, які вже впровадили коучинг, для розширення практичної бази порівняння.

Практична значимість висновків і рекомендацій:

Запропоновані у роботі підходи можуть бути використані не лише на підприємстві «ОККО», але й слугувати прикладом для інших організацій, які зацікавлені у впровадженні інновацій в управління персоналом. Врахування як кількісних, так і якісних результатів підвищує дієвість рекомендацій. Робота має прикладну цінність і відповідає сучасним вимогам до підготовки фахівців у сфері HR.

Місце роботи та посада резидента: Начальник сектору підбору на мережу ТОВ «ГАЛНАФТОГАЗ»

Якопліч О.В.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОУЧИНГУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ.....	6
1.1. Сутність та значення коучингу в системі управління персоналом.....	6
1.2. Основні методи коучингу та особливості їх реалізації в організації.....	13
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності коучингу в управлінні персоналом.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ЗАСТОСУВАННЯ КОУЧИНГУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика автозаправного комплексу компанії «ОККО».....	26
2.2. Аналіз ефективності коучингових технологій в управлінні персоналом в компанії «ОККО».....	35
РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ КОУЧИНГОВОГО ПІДХОДУ В КОМПАНІЇ «ОККО».....	47
3.1. Пропозиції щодо удосконалення коучингових технологій в системі управління персоналом компанії «ОККО».....	47
3.2. Оцінка ефективності запропонованих коучингових заходів.....	55
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	3

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах стрімких змін бізнес-середовища та зростаючої конкуренції організації потребують ефективних інструментів розвитку персоналу, які дозволяють максимально розкрити потенціал працівників та підвищити їхню продуктивність. Одним із таких інструментів є коучинг, який представляє собою інноваційний підхід до управління персоналом, спрямований на розкриття внутрішнього потенціалу працівників через партнерську взаємодію.

Впровадження коучингових технологій у систему управління персоналом набуває особливої актуальності в контексті переходу від директивних методів управління до колаборативних, орієнтованих на розвиток і самореалізацію працівників. В Україні практика застосування коучингу в організаціях ще не набула такого поширення, як у розвинених країнах, проте інтерес до цієї технології стрімко зростає, що зумовлює необхідність ґрунтовного дослідження теоретичних засад коучингу та розробки практичних рекомендацій щодо його впровадження у вітчизняних компаніях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розвиток теорії та практики коучингу в управлінні персоналом зробили такі українські дослідники, як Бабенко Н.М., Петряєв О.О., Босовська М.В., Кругляк І.Е., Владимірова М.С., Дробчук Т.І., Смалійчук А.В., Жавела К.А., Жавела А.К., Воронцова А.О., які досліджували сутність та особливості коучингу як інструменту управління персоналом підприємства. Фундаментальні аспекти управління персоналом та трансформації соціально-трудових відносин розкриті в працях Колота А.М., Лопушняк Г.С., Кравчук О.М., Варіс І.О., та Милянника Р.В. Питання використання коучингу в системі управління трудовим потенціалом досліджували Тертична Л., Дегтяр А., Никифорок В.А., Мельник О.І. та Белінська Ю.О. Аспекти коучингу як інструменту особистісного і професійного розвитку працівників розглядали Котовська І., Пашенко В., Волкова Н., Прохоровська С., Черненко О.В., Шушпанов Д. та Ліфанова М. Серед зарубіжних дослідників вагомий внесок зробили Бжезінський С., Єнджейчик В., Ван Коллер-Пітер С., Манзіні Л., Славіч А., Бербер Н., Сусанто П.Ц., Савітрі Н.Н., Чонг Ц.В., Юен

Й.Й., які досліджували вплив коучингу на індивідуальну та організаційну ефективність. Незважаючи на значну кількість публікацій, питання комплексного впровадження коучингових технологій в систему управління персоналом та оцінювання їх ефективності залишається недостатньо розробленим, особливо в контексті українських реалій.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є аналіз теоретико-методичних засад коучингу в управлінні персоналом та розробка рекомендацій щодо оптимізації системи управління персоналом на основі коучингового підходу.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Дослідити сутність та значення коучингу в системі управління персоналом;
2. Проаналізувати основні підходи та методи коучингу в організації;
3. Систематизувати методичні підходи до оцінювання ефективності коучингу в управлінні персоналом;
4. Провести аналіз практики застосування коучингу в управлінні персоналом на досліджуваному підприємстві;
5. Оцінити ефективність коучингових технологій в управлінні персоналом досліджуваного підприємства;
6. Розробити рекомендації щодо удосконалення коучингових технологій в системі управління персоналом підприємства;
7. Обґрунтувати ефективність запропонованих коучингових заходів.

Об'єкт дослідження: процеси управління персоналом на підприємстві з використанням коучингових технологій.

Предмет дослідження: теоретико-методичне обґрунтування перспективних напрямів та практичних аспектів використання коучингу в управлінні персоналом.

Методи дослідження. У процесі дослідження були використані такі методи: системного аналізу – для дослідження сутності та особливостей коучингу; порівняльного аналізу – для вивчення різних підходів та методів

коучингу; статистичного аналізу – для обробки емпіричних даних; анкетування та інтерв'ювання – для збору первинної інформації; SWOT-аналіз – для оцінки ефективності коучингових технологій; синтезу та узагальнення – для формулювання висновків та рекомендацій.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Теоретична значущість полягає у поглибленні та систематизації теоретичних засад коучингу як інструменту управління персоналом. Методична значущість виражається у розробці підходів до оцінювання ефективності коучингу та рекомендацій щодо його впровадження в організаціях. Практична значущість полягає в можливості застосування розроблених пропозицій для підвищення ефективності управління персоналом на досліджуваному підприємстві через впровадження коучингових технологій.

Інформаційна база дослідження включає наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань коучингу та управління персоналом, статистичні дані, внутрішню документацію та звітність досліджуваного підприємства, результати власних досліджень автора.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 38 найменувань та 4 додатків. Загальний обсяг роботи становить 86 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОУЧИНГУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність та значення коучингу в системі управління персоналом

В умовах постійних змін бізнес-середовища та зростаючої конкуренції організації потребують ефективних інструментів розвитку персоналу, які б дозволяли максимально розкрити потенціал працівників та підвищити їхню продуктивність. Одним із таких інструментів є коучинг, який представляє собою інноваційний підхід до управління персоналом, спрямований на розкриття внутрішнього потенціалу працівників через партнерську взаємодію між керівником і підлеглим.

Коучинг як метод управління персоналом базується на принципах партнерства, довіри та спільного досягнення цілей. Він створює умови для самостійного пошуку працівниками рішень, підвищення їхньої відповідальності та ініціативності. На відміну від традиційних методів управління, коучинг фокусується не на контролі та директивах, а на розвитку потенціалу працівників, їхній мотивації та залученості до досягнення організаційних цілей.

У сучасному менеджменті коучинг виступає не просто як метод навчання чи консультування, а як комплексний підхід до управління, що охоплює різні аспекти роботи з персоналом – від адаптації нових працівників до розвитку лідерських якостей керівників. Його ефективність базується на створенні довірчих відносин між коучем та працівником, що дозволяє досягати високих результатів через розкриття внутрішніх ресурсів та потенціалу кожного члена команди.

Технологія коучингу базується на специфічних механізмах взаємодії, спрямованих на активізацію внутрішніх ресурсів працівника. Цей процес реалізується через структуровані діалоги, під час яких коуч використовує потужні

запитання, активне слухання та конструктивний зворотний зв'язок. На відміну від традиційного навчання або консультування, коуч не надає готових рішень, а створює простір для самостійного пошуку відповідей працівником. Ключовим елементом коучингової взаємодії виступає встановлення довірчих стосунків, заснованих на відсутності оцінювання та безумовному прийнятті. Це дозволяє подолати внутрішні обмеження працівника, які часто залишаються непомітними при застосуванні директивних методів управління.

Практична реалізація коучингової взаємодії відбувається через чотири основні етапи: встановлення контакту та формування довіри; визначення цілей та бажаних результатів; дослідження поточної ситуації та виявлення можливостей; планування конкретних дій та забезпечення відповідальності за їх виконання. На кожному етапі коуч застосовує специфічні інструменти, зокрема масштабування (оцінювання ситуації за шкалою), техніку "колесо життя/балансу", метод SMART-цілей, техніку "чистої мови" для прояснення справжніх намірів, а також різноманітні методи візуалізації та моделювання бажаного майбутнього. Відмінною рисою технології коучингу є її адаптивність до індивідуальних особливостей працівника та конкретного організаційного контексту, що забезпечує високу ефективність цього підходу в управлінні персоналом.

Бабенко Н.М. та Петряєв О.О. у своєму дослідженні розглядають сутність коучингу як інструменту управління персоналом підприємства, його роль та місце для персоналу організації. Науковці приділяють особливу увагу інструментам та функціям коучингу, які найчастіше використовуються на підприємстві. Автори також аналізують різні види коучингу, виявляють їх недоліки та переваги, пропонуючи шляхи подолання основних перешкод, що стримують впровадження коучингу на підприємствах [1].

Босовська М.В. та Кругляк І.Е. акцентують увагу на коучингу як інноваційному методі управління персоналом. Дослідники підкреслюють, що сутність коучингу полягає у сприянні розкриттю внутрішнього потенціалу працівників через партнерську комунікацію між керівником і підлеглим. Основними завданнями коучингу визначено розвиток творчої атмосфери,

лідерства, формування сильної корпоративної культури та використання нематеріальної мотивації. Автори відзначають такі переваги коучингу як підвищення продуктивності праці, посилення самостійності працівників, зниження навантаження на керівника та покращення комунікації в колективі [2].

У своєму дослідженні Владимирова М.С. розглядає коучинг як інноваційний метод управління персоналом, що знаходить застосування у сучасних організаціях. Авторка підкреслює, що коучинг спрямований на подолання внутрішніх бар'єрів працівників для досягнення професійних цілей. Дослідниця виділяє два ключові напрями коучингу: комунікацію між керівником і підлеглим та індивідуальну роботу з коучем. Зазначається, що використання коучингу сприяє економії ресурсів, оскільки працівники краще виконують свої обов'язки після спеціального навчання [5].

Аналіз наукових праць Бабенко, Босовської та Владимирової дозволяє визначити коучинг як комплексну управлінську технологію, спрямовану на системне розкриття потенціалу працівників через партнерську взаємодію. Аналізуючи переваги коучингу, особливо відзначаю його роль у формуванні творчої атмосфери, розвитку корпоративної культури та підвищенні продуктивності праці без нарощування ресурсних витрат. Вважаємо, що саме потенціал коучингу щодо подолання внутрішніх бар'єрів працівників та сприяння їхньому професійному розвитку робить цей інструмент особливо цінним для сучасних українських підприємств, які функціонують в умовах ресурсних обмежень та підвищеної конкуренції.

Драбчук Т.І. аналізує коучинг як інструмент особистісного і професійного розвитку працівників сучасних організацій, підкреслюючи його важливість у забезпеченні конкурентоспроможності персоналу. Автор визначає коучинг як стиль управління, спрямований на мобілізацію внутрішніх можливостей працівників, підвищення їхньої кваліфікації та мотивації до інноваційного підходу. Особливу увагу приділено функціям коучингу, таким як розвиток трудового потенціалу, генерування нових ідей, мотивація, адаптація до змін та забезпечення комплексного консультування [7].

Жавела К.А. та Жавела А.К. систематизують сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. Автори розглядають різні підходи до управління, включаючи управління трудовими ресурсами, управління персоналом та управління людськими ресурсами. Дослідники підкреслюють важливість використання групових методів організації роботи, створення сприятливого середовища для делегування повноважень та розвитку корпоративної культури [8].

Грунтовний аналіз впливу коучингу на ефективність управління та розвиток персоналу представлено у дослідженні Воронцової А.О. Авторка обґрунтовує, що застосування коучингу сприяє реалізації потенціалу працівників та досягненню їхніх професійних і особистих цілей. Дослідниця аналізує вплив коучингу на розвиток персоналу, процеси управління та культуру організації, доводячи, що цей підхід сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства [10].

Котовська І. та співавтори досліджують принципи коучингу в управлінні персоналом, розглядаючи його як один із типів консультування. Науковці проводять дослідження структури людського капіталу, обґрунтовують необхідність застосування коучингу як ефективної технології менеджменту людських ресурсів та вивчають вплив інструментів коучингу на якісно-кількісні характеристики оцінки людського капіталу [13].

Узагальнюючи розглянуті дослідження, можна визначити ключові функції коучингу в системі управління персоналом: розвиток трудового потенціалу, стимулювання інноваційного мислення, підвищення адаптивності до змін та формування сильної корпоративної культури. Особливо цінним, на мій погляд, є акцент дослідників на здатності коучингу впливати не лише на компетентності працівників, але й на загальну культуру організації, створюючи середовище постійного розвитку та вдосконалення. Порівняно з традиційними методами навчання, коучинг має суттєву перевагу, він дозволяє не просто передавати знання, а формувати нові способи мислення та поведінки, що стає критично важливим в умовах швидких змін бізнес-середовища.

Никифорак В.А., Мельник О.І. та Белінська Ю.О. присвячують своє дослідження коучингу як інструменту управління персоналом та його значущості для ефективного управління людськими ресурсами. Автори наголошують на важливості коучингу для підвищення конкурентоспроможності підприємства та акцентують увагу на використанні принципів коучингу для підвищення ефективності управління персоналом. Дослідники доводять, що коучинг включає три унікальні компоненти: синергію, структуру та професіоналізм [18].

Олексієнко А.Б. у своєму дослідженні підкреслює актуальність коучингу в сучасних умовах, коли зростає кількість великих компаній, які потребують високопрофесійних кадрів. Автор зазначає, що коучинг сприяє розвитку персоналу та прихованих навичок працівників за мінімальних затрат, що робить його особливо привабливим інструментом для організацій [19].

Пащенко В. та Волкова Н. розглядають технологію коучингу як ефективний інструмент адаптації та створення командно-цільової мотивації для нових членів професійної групи. Дослідники підкреслюють важливість коучингу для навчання та розвитку персоналу, підвищення компетентності та вдосконалення професійних навичок. Автори виділяють такі види коучингу як командний, проєктний, agility коучинг та лайф-коучинг, що можуть бути ефективно використані для створення командно-цільової мотивації [21].

Проаналізовані дослідження переконливо демонструють, що ефективність коучингу залежить від системності його впровадження та інтеграції з іншими методами розвитку персоналу. Варто підкреслити, що коучинг має унікальні компоненти – структуру та професіоналізм, які в комплексі забезпечують його результативність як інструменту управління персоналом. На нашу думку, особливу цінність має здатність коучингу розвивати приховані навички працівників за мінімальних затрат, що робить його надзвичайно привабливим для організацій різного масштабу, особливо в період економічних викликів. Технологія коучингу також виявляє високу ефективність для адаптації нових членів професійної групи та створення командно-цільової мотивації, що підтверджує його універсальність як інструменту управління персоналом.

Для глибшого розуміння сутності та ролі коучингових технологій в системі управління персоналом доцільно розглянути основні види коучингу, які можуть бути використані в організації. Важливість такої систематизації обумовлена необхідністю чіткого розуміння особливостей кожного виду коучингу для їх ефективного застосування в різних ситуаціях та з різними категоріями персоналу. Системний підхід до класифікації видів коучингу дозволяє керівникам та HR-фахівцям обирати найбільш доцільні інструменти розвитку персоналу залежно від конкретних цілей та завдань організації. У таблиці 1.1 представлено порівняльну характеристику основних видів коучингу та їх особливостей, що дозволяє зрозуміти специфіку кожного підходу та визначити оптимальні сфери їх застосування.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика видів коучингу в системі управління персоналом

Вид коучингу	Основні характеристики	Сфера застосування	Очікувані результати
Індивідуальний коучинг	Персональна робота з працівником, спрямована на розвиток конкретних компетенцій	Розвиток керівників, ключових фахівців	Підвищення особистої ефективності, розвиток лідерських якостей
Груповий коучинг	Робота з командою, спрямована на досягнення спільних цілей	Розвиток відділів, проєктних команд	Покращення командної взаємодії, підвищення ефективності роботи групи
Управлінський коучинг	Розвиток управлінських навичок керівників	Підготовка керівників різних рівнів	Формування ефективного стилю управління, розвиток лідерських компетенцій
Кар'єрний коучинг	Супровід професійного розвитку та кар'єрного зростання	Планування кар'єри, розвиток талантів	Чітке визначення кар'єрних цілей, розробка плану розвитку
Проєктний коучинг	Підтримка в реалізації конкретних проєктів	Управління змінами, впровадження інновацій	Успішна реалізація проєктів, розвиток проєктних компетенцій

Джерело: розроблено автором на основі [18, 21]

Як видно з таблиці 1.1, різноманітність видів коучингу дозволяє забезпечити комплексний підхід до розвитку персоналу організації на всіх рівнях. Кожен вид має свої унікальні характеристики та сфери застосування, що дає можливість обирати найбільш ефективні інструменти та методи залежно від

конкретних потреб організації та цілей розвитку персоналу. Індивідуальний коучинг забезпечує персональний підхід до розвитку конкретного працівника, в той час як груповий коучинг спрямований на покращення командної взаємодії та досягнення спільних цілей. Управлінський коучинг фокусується на розвитку компетенцій керівників, а кар'єрний та проєктний коучинг допомагають у досягненні специфічних цілей професійного розвитку та реалізації проєктів. Потрібно врахувати, що ефективність застосування різних видів коучингу значною мірою залежить від правильного вибору підходу відповідно до організаційного контексту, готовності персоналу до змін та наявності необхідних ресурсів для впровадження коучингових програм.

На основі проведеного аналізу наукових джерел можна зробити висновок, що коучинг є комплексним та ефективним інструментом управління персоналом, який трансформує традиційні підходи до розвитку працівників та організаційної взаємодії. Особливостями коучингу є його спрямованість на розкриття внутрішнього потенціалу працівників, підвищення їхньої самостійності та відповідальності, а також формування культури постійного розвитку та вдосконалення.

Впровадження коучингу в систему управління персоналом створює низку переваг для організації: підвищення продуктивності праці через більш ефективне використання потенціалу працівників; покращення якості прийняття рішень завдяки розвитку критичного мислення та ініціативності; формування сильної корпоративної культури, орієнтованої на розвиток та інновації; зниження плинності кадрів через підвищення рівня залученості та мотивації персоналу.

Водночас успішне впровадження коучингу вимагає системного підходу та врахування специфіки організації. Важливими факторами успіху є готовність керівництва до змін у стилі управління, наявність кваліфікованих коучів, створення підтримуючого середовища для розвитку та чітке узгодження коучингових програм зі стратегічними цілями організації. Перспективним напрямком розвитку коучингу є його інтеграція з іншими методами управління персоналом та адаптація до викликів цифрової трансформації бізнесу.

1.2 Основні методи коучингу та особливості їх реалізації в організації

Сучасний коучинг як метод управління персоналом базується на різноманітних підходах та інструментах, що дозволяють ефективно розвивати потенціал працівників та досягати організаційних цілей. Ключовими характеристиками коучингового підходу є його системність, орієнтація на розвиток та партнерську взаємодію між коучем і працівником. Використання різних методів коучингу дозволяє створювати індивідуальні програми розвитку, що відповідають специфічним потребам як окремих працівників, так і організації в цілому.

Різнманітність методів обумовлена необхідністю адаптації підходів до різних ситуацій, організаційних контекстів та індивідуальних особливостей працівників. Важливим аспектом є вибір найбільш ефективних методів та інструментів, які відповідають цілям розвитку та враховують специфіку організаційної культури, що забезпечує максимальну ефективність коучингових інтервенцій.

Для глибшого розуміння сучасних методів коучингу доцільно розглянути міжнародний досвід їх застосування. Аналіз закордонних досліджень дозволяє виявити найбільш ефективні практики коучингу, оцінити результати їх впровадження в різних організаційних контекстах та визначити ключові фактори успіху коучингових програм. Особливу цінність представляють дослідження, що базуються на емпіричних даних та демонструють конкретні результати впливу коучингу на організаційну ефективність.

Бжезінського С. та Єнджейчика В. у своєму дослідженні розглядають коучинг як метод підтримки розвитку працівників в організаціях на основі аналізу польського досвіду. Автори детально характеризують процес коучингу та його роль у професійному розвитку працівників. На основі аналізу літератури та результатів емпіричних досліджень науковці визначають основні методи та цілі

професійного розвитку працівників в організаціях, що дозволяє оцінити доцільність підтримки цього процесу через коучинг [3].

Ван Коллер-Пітер С. та Манзіні Л. досліджують стратегії встановлення взаємодії під час онлайн-коучингу в управлінні. Науковці підкреслюють важливість цілеспрямованого створення зв'язку між коучем та клієнтом в онлайн-середовищі, наголошуючи що такий зв'язок не може формуватися природно і потребує спеціальних зусиль для забезпечення взаємодії між учасниками процесу. На основі інтерв'ю з коучами та клієнтами, які мали досвід онлайн-коучингу, автори розробляють практичні стратегії побудови взаємодії в цифровому середовищі [4].

Славіча А. та Бербера Н. аналізують вплив коучингу на індивідуальну та організаційну ефективність у Центральній та Східній Європі. Дослідники розглядають коучинг як важливу навичку для допомоги іншим у зростанні та розвитку на робочому місці, що стала ключовим активом для прибуткових організацій в останні десятиліття. Результати їхнього дослідження показують позитивний зв'язок між рівнем використання коучингу для управління кар'єрою та продуктивністю праці, а також негативний зв'язок з плинністю кадрів [26].

Аналіз міжнародних досліджень демонструє різноманітність підходів до застосування коучингу та широкий спектр отриманих результатів. Вивчення польського досвіду та практик інших країн Центральної та Східної Європи особливо цінне для України через подібність трансформаційних контекстів. Запропоновані європейськими дослідниками стратегії онлайн-коучингу набувають критичного значення в умовах цифровізації та поширення дистанційних форматів роботи. Найбільш цінним у закордонних дослідженнях, на мій погляд, є виявлення позитивного зв'язку між рівнем використання коучингу та продуктивністю праці, а також його впливу на зниження плинності кадрів, що дозволяє обґрунтувати економічну доцільність впровадження коучингових програм.

Для систематизації основних методів коучингу та їх характеристик доцільно розглянути їх порівняльний аналіз. У сучасній практиці управління

персоналом використовується широкий спектр коучингових методів, кожен з яких має свої особливості, переваги та обмеження. Розуміння специфіки різних методів є критично важливим для їх ефективного застосування в організації. При виборі методів коучингу необхідно враховувати не лише їх потенційну ефективність, але й відповідність організаційній культурі, готовність персоналу до їх використання та наявність необхідних ресурсів для їх впровадження. У таблиці 1.2 представлено детальну характеристику основних методів коучингу, що найчастіше використовуються в сучасній практиці управління персоналом.

Таблиця 1.2 – Характеристика основних методів коучингу в управлінні персоналом

Метод коучингу	Характеристика	Сфера застосування	Переваги	Обмеження
GROW	Структурований підхід: Цілі, Реальність, Можливості, Воля	Індивідуальний та груповий коучинг	Чітка структура, легкість освоєння	Може обмежувати творчий підхід
SMART	Постановка цілей: конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність, обмеженість у часі	Проектний коучинг, планування розвитку	Чіткі критерії оцінки результатів	Складність застосування для нечітких цілей
Сократівський діалог	Питання, що стимулюють самостійне мислення	Розвиток критичного мислення	Глибоке усвідомлення	Вимагає високої кваліфікації коуча
Shadowing	Спостереження за роботою досвідченого фахівця	Навчання новачків, передача досвіду	Практична спрямованість	Обмежена кількість учасників
Модель T-GROW	Розширена версія GROW з акцентом на тему коучингу	Комплексні завдання розвитку	Глибший аналіз контексту	Потребує більше часу

Джерело: розроблено автором на основі [31]

На основі таблиці 1.2, доцільно вказати, що кожен метод коучингу має свої особливості та сфери найбільш ефективного застосування. Вибір конкретного методу повинен базуватися на ретельному аналізі організаційних потреб, цілей розвитку персоналу та наявних ресурсів. Важливо розуміти, що ефективність кожного методу значною мірою залежить від контексту його застосування та професійності коуча. Так, метод GROW забезпечує чітку структуру коучингового

процесу та є особливо ефективним для початківців, тоді як Сократівський діалог вимагає більшого досвіду та майстерності від коуча.

SMART-підхід найкраще працює при постановці конкретних цілей розвитку, але може бути менш ефективним у ситуаціях, що вимагають творчого підходу. Метод Shadowing особливо цінний для передачі практичного досвіду, проте потребує значних часових ресурсів та ретельного підбору пар "наставник-учень". Модель T-GROW, розширюючи можливості базового методу GROW, дозволяє глибше працювати з контекстом та мотивацією, але вимагає більше часу та високої кваліфікації коуча.

При виборі методів коучингу також слід враховувати їх сумісність з корпоративною культурою, можливість інтеграції в існуючі процеси розвитку персоналу та потенціал для досягнення конкретних бізнес-результатів. Оптимальним підходом часто є комбінування різних методів залежно від специфіки завдань та особливостей учасників коучингового процесу.

Сусанто П.Ц., Савітрі Н.Н. досліджують метод коучингу, який передбачає управління ефективністю, компетентностями та навичками персоналу в контексті забезпечення організаційної стійкості. Автори виявляють прямий вплив знань та умінь працівників на організаційну стійкість. Дослідники також визначають важливі аспекти, такі як лідерство, гендерні імплікації, організаційна ефективність та якість управління [27].

Чонга Ц.В. та Юена Й.Й. вивчають ефективність методу виконавчого коучингу для досягнення сталої бізнес-досконалості. На основі аналізу 320 анкет дослідники вивчають вплив характеристик коуча, особливостей клієнта, якості відносин та організаційної підтримки на ефективність коучингу. Результати показують, що організаційна підтримка, характеристики клієнта та якість відносин суттєво впливають на ефективність коучингу [30].

Аналіз досліджень Сусанто П.Ц., Савітрі Н.Н., Чонга Ц.В. та Юена Й.Й. демонструє багатовимірність факторів, що впливають на ефективність коучингу в організаційному середовищі. Особливо значущим вважаю виявлений зв'язок між коучинговими практиками та організаційною стійкістю, що набуває критичної

важливості в умовах сучасної економічної турбулентності. Дослідження переконливо доводять, що результативність коучингу значною мірою залежить не лише від майстерності коуча та готовності клієнта, але й від системної підтримки на організаційному рівні. Це свідчить про необхідність інтеграції коучингових програм у загальну стратегію розвитку підприємства та формування сприятливого середовища для їх реалізації. На мою думку, саме організаційна підтримка та якість відносин між усіма учасниками коучингового процесу створюють фундамент для трансформації індивідуальних результатів коучингу в організаційну ефективність та конкурентні переваги.

Невмержицька С.М., Бугас Н.В. та Шміголь Т.І. розглядають коучинг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. Автори підкреслюють значення людського та інтелектуального капіталу, а також мотивації працівників для створення конкурентних переваг підприємства. Дослідники наголошують на важливості залучення працівників до прийняття управлінських рішень та повного використання їхнього особистісного потенціалу [17].

Пиріжок С.Є. та Солоїд О.В. аналізують коучинг як інноваційний метод розвитку менеджменту та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Автори акцентують увагу на ролі коучингу у формуванні корпоративної культури, розвитку персоналу та мотивації. Дослідники визначають різні види коучингу та специфічні програми для окремих проєктів, підкреслюючи економічну ефективність коучингу [23].

Прохоровська С. досліджує коучинг як ключовий інструмент управління персоналом у сучасному бізнес-середовищі. Авторка підкреслює роль коучингу у розкритті потенціалу працівників, мінімізації плинності кадрів та формуванні корпоративної культури. Особливу увагу приділено ролі Міжнародної Федерації Коучингу у встановленні стандартів та сертифікації професійних коучів [25].

Тертична Л. та Дегтяр А. присвячують своє дослідження використанню коучингу в системі управління трудовим потенціалом підприємства. Автори підкреслюють, що управління в стилі коучингу стає складовою не лише великих,

але й середніх та малих підприємств. Дослідники виявляють передумови застосування коучингу та його переваги, звертаючи увагу на можливі ускладнення при впровадженні [28].

Черненко О.В. розглядає коучинг як один з найефективніших методів у менеджменті та консалтингу. Автор аналізує сучасні методи навчання в комерційних підприємствах, включаючи тренінг, професійне консультування, наставництво та коучинг. Дослідник наголошує, що коучинг передбачає систему принципів та методів, орієнтованих на стимулювання розвитку потенційних можливостей персоналу [29].

Шушпанов Д. та Ліфанова М. досліджують коучинг і наставництво як інноваційні інструменти управління персоналом. Автори аналізують успішний досвід використання коуч-технологій у транснаціональних корпораціях США, Японії, Сінгапуру і Західної Європи. Дослідники представляють та характеризують основні коуч-моделі, підкреслюючи, що коучингові технології спрямовані на трансформацію системи управління персоналу та оптимальне використання ресурсів [31].

Можна стверджувати, що коучинг перетворюється з інноваційної технології на необхідний елемент сучасної системи управління персоналом. Важливо відзначити еволюцію коучингу від інструменту індивідуального розвитку до системного підходу, що трансформує корпоративну культуру та бізнес-процеси організації. Особливо цінним, на мій погляд, є дослідження досвіду транснаціональних корпорацій, які демонструють ефективність коучингових технологій у різних культурних та економічних контекстах. Узагальнюючи розглянуті наукові праці, можна виокремити ключові фактори успішного впровадження коучингу: системність підходу, інтеграція з корпоративною стратегією, професіоналізм коучів, залучення працівників до прийняття управлінських рішень та формування підтримуючого організаційного середовища. Впровадження коучингу на українських підприємствах потребує творчої адаптації міжнародного досвіду з урахуванням національних особливостей бізнес-культури та соціально-економічних умов.

Проведений аналіз методів коучингу та досвіду їх застосування в різних організаційних контекстах дозволяє стверджувати, що найбільш ефективним є комплексний підхід, який поєднує різні коучингові моделі та адаптує їх до конкретних завдань розвитку персоналу. Особливо перспективним вважаю інтеграцію традиційних методів коучингу з цифровими технологіями, що дозволяє розширити доступність коучингових послуг та підвищити їх результативність. Аналіз наукових праць також демонструє необхідність систематичного оцінювання ефективності коучингових інтервенцій, що забезпечує обґрунтованість інвестицій у розвиток персоналу та дозволяє постійно вдосконалювати коучингові програми. На наш погляд, саме поєднання індивідуального підходу, системності та науково обґрунтованої методології забезпечує максимальну ефективність коучингу як інструменту управління персоналом.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зазначити, що сучасні методи коучингу формують комплексну систему розвитку персоналу, яка може бути адаптована до різних організаційних контекстів та потреб. Ефективність коучингу залежить від правильного вибору методів та інструментів, що відповідають цілям розвитку та специфіці організації. Важливими факторами успіху є системність підходу, професіоналізм коучів, підтримка керівництва та створення сприятливого середовища для розвитку.

Міжнародний досвід демонструє, що коучинг став невід'ємною частиною системи управління персоналом у провідних компаніях, сприяючи підвищенню продуктивності праці, розвитку лідерського потенціалу та формуванню інноваційної культури. Українські організації також активно впроваджують коучингові технології, адаптуючи їх до місцевих умов та специфіки бізнес-середовища. При цьому особливу увагу слід приділяти розвитку компетенцій коучів, стандартизації практик коучингу та оцінці його ефективності.

Пріоритетними аспектами розвитку коучингу в організаціях є інтеграція з цифровими технологіями, розробка специфічних програм для різних категорій персоналу та створення системи оцінки результативності коучингових

інтервенцій. Важливим аспектом також є розвиток внутрішнього коучингу та формування культури постійного навчання та розвитку в організації.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності коучингу в управлінні персоналом

Розроблення обґрунтованих підходів до оцінювання ефективності коучингу становить одне з ключових завдань сучасного управління персоналом. Методологія оцінювання ефективності коучингу постійно еволюціонує, враховуючи сучасні тенденції розвитку організаційної психології та менеджменту. Особливої актуальності набувають підходи, що дозволяють комплексно оцінити не лише безпосередні результати, але й довгострокові наслідки впровадження коучингових практик. Система оцінювання має охоплювати різноманітні аспекти впливу коучингу на продуктивну працю персоналу та результативність організації в цілому. Показники ефективності коучингу включають як кількісні метрики (продуктивність праці, плинність кадрів, досягнення цілей), так і якісні характеристики (рівень розвитку компетенцій, зміни в поведінці, задоволеність працівників). Суттєву роль в оцінюванні відіграє визначення рентабельності інвестицій у коучингові програми та їхнього внеску в досягнення стратегічних цілей організації.

Дослідження методичних підходів до оцінювання ефективності коучингу потребує комплексного аналізу сучасних наукових праць, які розглядають різні аспекти результативності управлінських інструментів. Особливу увагу варто приділити роботам, що висвітлюють питання оцінювання розвитку персоналу, формування компетенцій та трансформації організаційної культури. Синтез різних підходів сприяє формуванню цілісного розуміння системи оцінювання ефективності коучингу в контексті загальної стратегії управління персоналом.

Волобоєва І.О., Кравчук О.І. та Варшава Д.В. досліджують вплив ціннісної пропозиції роботодавця на залученість персоналу. В контексті оцінювання ефективності коучингу цінними є запропоновані авторами підходи до вимірювання результативності програм розвитку персоналу та їх впливу на формування привабливого бренду роботодавця. Науковці підкреслюють необхідність системного підходу до оцінювання ефективності різних інструментів розвитку персоналу, включаючи коучинг, для забезпечення конкурентних переваг організації [6].

Бобонець Є.С. пропонує комплексний підхід до оцінювання ефективності коучингу як інструменту управління персоналом. Дослідник розробляє систему критеріїв для вимірювання впливу коучингу на мотивацію працівників, формування командного духу та розвиток лідерських якостей. Автор наголошує на необхідності оцінювання як прямих результатів коучингових сесій, так і їхнього довгострокового впливу на організаційну культуру та ефективність управлінських рішень [37].

Ломага Ю.Р. та Нагірна М.Я. розробляють інноваційну модель оцінювання ефективності коучингу в умовах євроінтеграції. Дослідники пропонують комплекс критеріїв для оцінювання результативності різних моделей коучингу (GROW, AOR, WOOP) та надають методичні рекомендації щодо їх адаптації до специфіки українських організацій. Запропонована авторами модель охоплює ключові компоненти, що забезпечують успішність коучингових інтервенцій [38].

Для формування цілісного уявлення про систему оцінювання ефективності коучингу доречно розглянути взаємозв'язок між різними компонентами цього процесу. Структурна модель оцінювання ефективності коучингу демонструє складність та багатовимірність цього процесу, відображаючи взаємодію різних елементів системи. Графічне представлення дозволяє наочно продемонструвати не лише складові системи оцінювання, але й характер зв'язків між ними, що суттєво покращує розуміння процесу оцінювання ефективності коучингу в практиці управління персоналом.

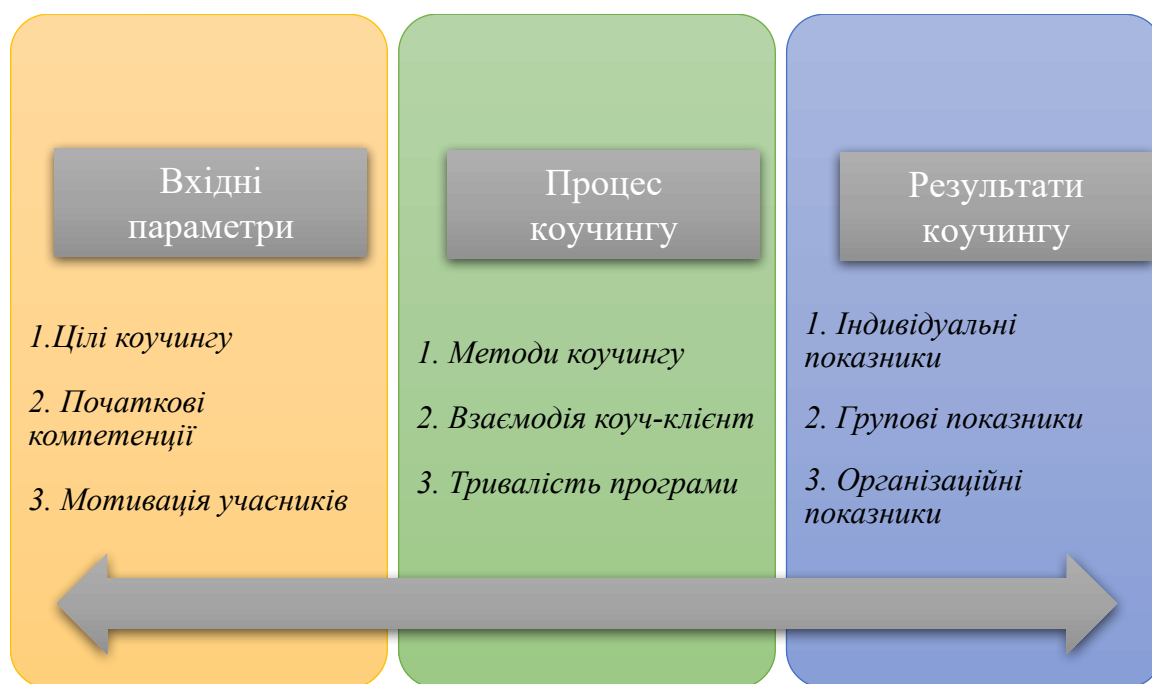


Рисунок 1.1 – Система оцінювання ефективності коучингу в управлінні персоналом [38]

Розроблена схема підкреслює циклічний характер процесу оцінювання, де результати аналізу стають основою для коригування коучингових програм та вдосконалення методів розвитку персоналу. Інтеграція кількісних та якісних показників забезпечує всебічне розуміння впливу коучингу на різні аспекти діяльності організації. Особливу цінність становить можливість відстеження динаміки змін та прогнозування довгострокових ефектів коучингових інтервенцій.

Лопушняк Г.С., Шандар А.М. та Милян Р.В., досліджуючи розвиток цифрових компетентностей, пропонують методичні підходи до оцінювання результативності навчальних програм. Запропоновані авторами критерії оцінювання можуть бути адаптовані для вимірювання ефективності цифрового коучингу та його впливу на розвиток професійних компетенцій персоналу [15].

Музичко Л., аналізуючи стратегії прийняття рішень керівниками, розробляє підходи до оцінювання впливу психологічного капіталу на управлінську ефективність. Методологія дослідження може бути використана при

оцінюванні результативності коучингових програм для керівників, особливо в контексті розвитку їхніх лідерських компетенцій [16].

Пак Н.Т. та Юсковець І.М., вивчаючи управління конфліктами, розробляють критерії оцінювання ефективності різних управлінських інструментів. Запропоновані підходи можуть бути інтегровані в систему оцінювання ефективності коучингу як інструменту управління конфліктами та розвитку організаційної культури [20].

Петрова О.Д., досліджуючи аутсорсинг персоналу, пропонує методи оцінювання ефективності зовнішніх послуг з розвитку персоналу. Розроблені критерії актуальні для оцінювання результативності зовнішнього коучингу та його впливу на розвиток організації в умовах нестабільності [22].

Прохоровська С.А., розглядаючи системи мотивації персоналу, розробляє підходи до оцінювання ефективності різних мотиваційних інструментів. Запропоновані методики можуть бути адаптовані для оцінювання впливу коучингу на мотивацію та залученість працівників [24].

Наконечна В. та Склярук Т. аналізують ефективність інноваційних технологій в управлінні персоналом, пропонуючи комплексний підхід до оцінювання результативності різних інструментів розвитку. Методологія дослідження включає критерії для оцінювання ефективності коучингу в контексті загальної системи управління персоналом [32].

Махмудов Х. та Чухліб В., досліджуючи управління персоналом в умовах нестабільності, розробляють адаптивні підходи до оцінювання ефективності управлінських інструментів. Запропоновані методи можуть бути використані для оцінювання результативності коучингу в умовах організаційних змін [33].

Креденцер О., вивчаючи розвиток професійної самоефективності персоналу, пропонує методики оцінювання результативності програм розвитку. Розроблені підходи актуальні для вимірювання впливу коучингу на професійне зростання та психологічне благополуччя працівників [34].

Виходячи з наукових праць, можна стверджувати про різноманітність методичних підходів до оцінювання ефективності коучингу в управлінні

персоналом. Результативна система оцінювання має інтегрувати різні рівні аналізу - від індивідуальних показників розвитку працівників до загальноорганізаційних метрик ефективності.

Сучасні дослідження свідчать про необхідність формування гнучких систем оцінювання, здатних адаптуватися до змін бізнес-середовища. Ключовими елементами таких систем стають цифрові інструменти аналітики, предиктивні моделі оцінювання та збалансовані системи показників, що враховують як кількісні, так і якісні аспекти результативності коучингу.

Важливою складовою успішного впровадження коучингу в систему управління персоналом є комплексний підхід до оцінювання його ефективності. Практичне оцінювання ефективності коучингових програм потребує використання як кількісних, так і якісних методів, що дозволяє отримати всебічне розуміння його впливу на діяльність персоналу та результати організації в цілому. Серед найбільш дієвих методів, які будуть застосовані в емпіричній частині дослідження, варто відзначити метод анкетування, глибинні інтерв'ю з керівниками, SWOT-аналіз та методи статистичного аналізу.

Метод анкетування є особливо цінним для збору первинної інформації щодо сприйняття коучингу працівниками, їхнього досвіду участі в коучингових сесіях та оцінки впливу коучингу на різні аспекти професійної діяльності. Структурований опитувальник дозволяє охопити значну кількість респондентів та отримати статистично значущі дані для подальшого аналізу. При розробленні анкети важливо включити питання, які охоплюють різні аспекти коучингу, зокрема розуміння його сутності, досвід участі в коучингових сесіях, оцінку впливу коучингу на розвиток професійних компетентностей, мотивацію, результативність праці та задоволеність роботою.

Глибинні інтерв'ю з керівниками дозволяють отримати більш детальну та контекстуалізовану інформацію щодо впровадження коучингу, його впливу на організаційну культуру та загальну ефективність управління персоналом. Цей метод є особливо цінним для виявлення стратегічних аспектів впровадження коучингу, розуміння перешкод та факторів успіху з точки зору керівництва, а

також для формування рекомендацій щодо подальшого розвитку коучингових програм.

SWOT-аналіз є ефективним методом для систематизації результатів дослідження та визначення ключових факторів, які впливають на ефективність впровадження коучингових технологій. Цей метод дозволяє структурувати інформацію за чотирма ключовими категоріями: сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози. Такий підхід забезпечує комплексне розуміння поточного стану впровадження коучингу та перспектив його розвитку, а також створює основу для розроблення стратегічних рекомендацій щодо вдосконалення системи коучингу в організації.

Статистичний аналіз отриманих даних, зокрема розрахунків середніх значень, частотний аналіз та виявлення кореляцій між різними показниками, дозволяє підтвердити статистичну значущість виявлених закономірностей та тенденцій. Важливим аспектом аналізу є також порівняння результатів між різними категоріями персоналу, що дозволяє виявити особливості впливу коучингу на різні групи працівників та адаптувати коучингові програми відповідно до їхніх потреб.

Методичні підходи до оцінювання ефективності коучингу мають враховувати специфіку організаційного контексту, цілі розвитку персоналу та стратегічні пріоритети компанії. Створення комплексної системи оцінювання передбачає залучення різних стейкхолдерів, використання сучасних технологій аналізу даних та забезпечення постійного вдосконалення методів оцінювання.

Перспективними напрямками розвитку оцінювання ефективності коучингу виступають інтеграція штучного інтелекту в процеси аналізу даних, розроблення галузевих стандартів оцінювання та створення адаптивних моделей оцінювання для різних типів організацій. Особливої актуальності набуває розвиток підходів до оцінювання довгострокового впливу коучингу на організаційну культуру та стійкість бізнесу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ЗАСТОСУВАННЯ КОУЧИНГУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика автозаправного комплексу компанії «ОККО»

Мережа автозаправних комплексів «ОККО» представляє собою одне з провідних підприємств нафтового ринку України, що функціонує як складна бізнес-система з диверсифікованими напрямками діяльності. Компанія здійснює реалізацію нафтопродуктів через розгалужену мережу автозаправних комплексів, пропонуючи також супутні товари та послуги, включаючи роздрібну торгівлю у магазинах, послуги закладів харчування та кав'ярень. Загальна чисельність персоналу всієї мережі «ОККО» в Україні становить понад 10 тисяч осіб.

У межах даного дослідження увагу зосереджено на аналізі економічних показників окремого автозаправного комплексу (вул. Академіка Заболотного, 25, Київ), чисельність працівників якого складає 50 осіб.

Для всебічної оцінки економічної стійкості автозаправного комплексу доцільно розглянути ключові фінансово-економічні показники за останні роки. Представлені в таблиці 2.1 дані відображають результати діяльності підприємства в динаміці трьох років та дозволяють об'єктивно оцінити його фінансовий стан, ефективність використання ресурсів та перспективи подальшого розвитку.

Таблиця 2.1 - Основні фінансово-економічні показники автозаправного комплексу компанії «ОККО» за 2022-2024 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, +/-	
	1-й рік (2022)	2-й рік (2023)	3-й рік (2024)	3-й рік до 2-го року абсол.	відн.,%
Виручка від реалізації, тис. грн	15 400	24 300	32 800	8 500	35,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	9 200	15 100	19 700	4 600	30,5
Валовий прибуток, тис. грн	6 200	9 200	13 100	3 900	42,4

Продовження таблиці 2.1

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, +/-	
	1-й рік (2022)	2-й рік (2023)	3-й рік (2024)	3-й рік до 2-го року абсол.	відн.,%
Операційні витрати, тис. грн	1 800	2 100	2 900	800	38,1
Операційний прибуток, тис. грн	4 400	7 100	10 200	3 100	43,7
Чистий прибуток, тис. грн	650	1 350	4 200	2 850	211,1
Активи, тис. грн	8 100	11 500	14 800	3 300	28,7
Власний капітал, тис. грн	4 700	6 800	8 600	1 800	26,5
Зобов'язання, тис. грн	3 400	4 700	6 200	1 500	31,9
Рентабельність реалізації, %	4,2	5,6	12,8	7,2	128,6
Рентабельність активів, %	8,0	11,7	28,4	16,7	142,7
Рентабельність власного капіталу, %	13,8	19,9	48,8	28,9	145,2
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,38	1,45	1,39	-0,06	-4,1
Коефіцієнт ліквідності	1,25	1,28	1,34	0,06	4,7
Оборотність активів	1,90	2,11	2,22	0,11	5,2

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства

Вивчаючи динаміку фінансово-економічних показників окремого автозаправного комплексу компанії «ОККО», варто відзначити сталу тенденцію до зростання за більшістю ключових параметрів. Виручка від реалізації послуг демонструє значне зростання – з 15 400 тис. грн у 2022 році до 32 800 тис. грн у 2024 році, тобто збільшилася більш ніж удвічі за три роки. Особливо помітним є приріст у 2024 році порівняно з 2023 роком – на 8 500 тис. грн, або на 35%.

Важливо підкреслити випереджаюче зростання валового прибутку (на 42,4% в останньому році) порівняно зі зростанням собівартості реалізованої продукції (30,5%). Це вказує на підвищення ефективності операційної діяльності та оптимізацію витрат, що безпосередньо пов'язано з впровадженням коучингових практик компанією. Застосування коучингових підходів департаментом персоналу компанії сприяло підвищенню продуктивності праці персоналу окремого автозаправного комплексу та зростанні ефективності бізнес-процесів, що позитивно вплинуло на фінансові результати компанії, оскільки такі тенденції прослідковуються й по інших автозаправних комплексах.

Особливо вражаючою є динаміка чистого прибутку, який зріс з 650 тис. грн у 2022 році до 4 200 тис. грн у 2024 році, а порівняно з 2023 роком збільшився на 211,1%. Такий стрімкий ріст свідчить про суттєве поліпшення фінансової ефективності. Впровадження коучингу на рівні компанії дозволило оптимізувати процеси рекрутингу, скоротити витрати на добір персоналу та підвищити якість залучених кандидатів, що прямо вплинуло на фінансові показники як окремого підрозділу, так і компанії в цілому.

Огляд показників рентабельності демонструє суттєве покращення ефективності. Рентабельність реалізації зросла з 4,2% у 2022 році до 12,8% у 2024 році, тобто більш ніж утричі. Особливо значним є приріст у 2024 році порівняно з 2023 роком – на 7,2 відсоткових пунктів або 128,6%. Така динаміка свідчить про зростання ефективності управління витратами та ціновою політикою компанії. Рентабельність активів також демонструє позитивну динаміку, збільшившись з 8,0% до 28,4%. Рентабельність власного капіталу зросла ще більш вражаюче – з 13,8% до 48,8%, що свідчить про високу ефективність використання коштів та створює додаткові можливості для інвестування в розвиток персоналу.

Стабільність фінансового стану підтверджується показниками фінансової стійкості та ліквідності. Коефіцієнт фінансової стійкості дещо знизився – з 1,45 до 1,39, але важливо, що цей показник стабільно перевищує одиницю, що свідчить про переважання власного капіталу над зобов'язаннями. Коефіцієнт ліквідності має позитивну динаміку, збільшившись з 1,28 до 1,34, що вказує на достатню платоспроможність департаменту та його здатність своєчасно погашати поточні зобов'язання. Оборотність активів демонструє поступове зростання – з 2,11 до 2,22, що свідчить про підвищення ефективності та інтенсифікацію бізнес-процесів.

Позитивна динаміка фінансово-економічних показників автозаправочних станцій компанії створює сприятливі передумови для подальшого впровадження інноваційних методів управління персоналом, зокрема коучингових технологій. Зростання прибутковості дозволяє виділяти більше ресурсів на навчання та розвиток працівників, впровадження програм коучингу та підготовку внутрішніх

коучів. Водночас, розвиток персоналу через коучинг сприяє подальшому підвищенню ефективності діяльності діяльності, створюючи позитивний зворотний зв'язок між фінансовими результатами та якістю людського капіталу.

Для поглибленого розуміння стану та тенденцій розвитку людських ресурсів компанії на прикладі окремої автозаправочної станції необхідно проаналізувати основні трудові показники. У таблиці 2.2 наведено трудові показники цього підрозділу за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.2 - Основні трудові показники автозаправочної станції компанії «ОККО» за 2022-2024 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, +/-	
	1-й рік (2022)	2-й рік (2023)	3-й рік (2024)	3-й рік до 2-го року абсол.	відн.,%
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	48	50	50	0	0,0
Чисельність робітників, осіб	32	35	36	1	2,9
Чисельність фахівців, осіб	12	11	10	-1	-9,1
Чисельність управлінського персоналу, осіб	4	4	4	0	0,0
Річний фонд заробітної плати, тис. грн	6 500	7 800	9 400	1 600	20,5
Частка фонду заробітної плати у реалізованій продукції (зарплатомісткість РП), %	42,2	32,1	28,7	-3,4	-10,6
Середньомісячна заробітна плата, грн	11 285	13 000	15 667	2 667	20,5
Річний виробіток одного працівника за показником РП, тис. грн/особу	321	486	656	170	35,0
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати	0,92	1,41	1,71	0,30	21,3
Плинність кадрів, %	16,7	14,0	10,0	-4,0	-28,6
Коефіцієнт обігу з прийому	0,19	0,16	0,14	-0,02	-12,5
Коефіцієнт обігу зі звільнення	0,25	0,18	0,12	-0,06	-33,3
Витрати на навчання персоналу, тис. грн	280	420	650	230	54,8

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства

Аналіз трудових показників діяльності автозаправочної станції «ОККО» свідчить про інтенсивні трансформаційні процеси у сфері управління людськими ресурсами. Насамперед привертає увагу стабілізація середньооблікової чисельності персоналу – 50 осіб у 2023-2024 роках порівняно з 48 особами у 2022 році. При цьому відбулися певні структурні зміни: зросла кількість робітників (з

32 до 36 осіб), зменшилась кількість фахівців (з 12 до 10 осіб), тоді як чисельність управлінського персоналу залишається незмінною (4 особи). Такі структурні зміни на фоні зростання фінансових показників автозаправочної станції свідчать про підвищення ефективності використання трудових ресурсів та оптимізацію організаційної структури.

Річний фонд заробітної плати демонструє стійке зростання – з 6 500 тис. грн у 2022 році до 9 400 тис. грн у 2024 році, збільшившись на 44,6% за весь період. Особливо помітним є приріст у 2024 році порівняно з 2023 роком – на 1 600 тис. грн, або на 20,5%. При цьому частка фонду заробітної плати у реалізованій продукції (зарплатомісткість) зменшується з 42,2% до 28,7%, що свідчить про випереджаюче зростання обсягів реалізації порівняно з витратами на оплату праці. Середньомісячна заробітна плата зросла з 11 285 грн у 2022 році до 15 667 грн у 2024 році, тобто на 38,8%, що значно перевищує офіційний рівень інфляції за цей період. Така динаміка відображає політику компанії щодо посилення мотивації працівників через матеріальне стимулювання.

Особливу увагу варто звернути на суттєве зростання продуктивності праці. Річний виробіток одного працівника за показником реалізованої продукції збільшився з 321 тис. грн/особу у 2022 році до 656 тис. грн/особу у 2024 році, тобто більш ніж удвічі. При цьому коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати зріс з 0,92 до 1,71, що свідчить про випереджаюче зростання продуктивності порівняно із заробітною платою. Таке суттєве підвищення ефективності використання трудових ресурсів компанією безпосередньо пов'язане з впровадженням коучингових технологій в управлінні персоналом, які спрямовані на розкриття потенціалу працівників та підвищення їхньої результативності.

Позитивною тенденцією є зниження плинності кадрів – з 16,7% у 2022 році до 10,0% у 2024 році, що свідчить про підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці та розвиток корпоративної культури. Одночасно спостерігається зменшення коефіцієнта обігу зі звільнення з 0,25 до 0,12, що вказує на зростання стабільності кадрового складу.

Варто наголосити на значному зростанні витрат на навчання персоналу. Ці витрати демонструють стійке зростання – з 280 тис. грн у 2022 році до 650 тис. грн у 2024 році, збільшившись на 132% за весь період. Така динаміка свідчить про усвідомлення керівництвом компанії важливості інвестицій у розвиток людського капіталу та створює сприятливі передумови для впровадження інноваційних методів навчання та розвитку персоналу, включаючи коучингові технології.

Таблиця 2.3 - Показники руху персоналу автозаправочної станції компанії «ОККО» за 2022-2024 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, +/-	
	1-й рік (2022)	2-й рік (2023)	3-й рік (2024)	3-й рік до 2-го року абсол.	відн.,%
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	48	50	50	0	0,0
2. Прийнято працівників, осіб	9	8	7	-1	-12,5
3. Вибуло працівників, усього осіб	12	9	6	-3	-33,3
з них:					
- з причини скорочення штатів	1	0	0	0	0,0
- за власним бажанням	8	7	4	-3	-42,9
- звільнено за прогул та інші порушення трудової дисципліни	2	1	0	-1	-100,0
- невідповідність займаній посаді	0	1	1	0	0,0
- призов до армії, вибуття на навчання, вихід на пенсію та інші причини, передбачені законом	1	0	1	1	0,0
4. Загальний коефіцієнт обороту	0,44	0,34	0,26	-0,08	-23,5
5. Коефіцієнт обороту по прийому	0,19	0,16	0,14	-0,02	-12,5
6. Коефіцієнт обороту по звільненню	0,25	0,18	0,12	-0,06	-33,3
7. Коефіцієнт плинності персоналу, %	16,7	14,0	10,0	-4,0	-28,6
8. Коефіцієнт сталості персоналу	0,75	0,82	0,88	0,06	7,3
9. Коефіцієнт змінюваності	0,25	0,18	0,14	-0,04	-22,2
10. Коефіцієнт заміщення	0,75	0,89	1,17	0,28	31,5

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства

Аналіз показників руху персоналу заправочної станції компанії «ОККО» дозволяє виявити позитивні тенденції та закономірності у кадрових процесах. Насамперед варто відзначити зменшення інтенсивності руху персоналу у 2024 році порівняно з 2023 роком. Загальний коефіцієнт обороту знизився з 0,34 до 0,26, тобто на 23,5%, що свідчить про стабілізацію кадрового складу. При цьому

зниження спостерігається як за коефіцієнтом обороту по прийому (з 0,16 до 0,14), так і за коефіцієнтом обороту по звільненню (з 0,18 до 0,12). Такі тенденції вказують на підвищення стабільності кадрового складу та ефективність застосовуваних методів утримання персоналу, включаючи коучингові технології.

Аналіз причин вибуття працівників дозволяє зробити певні висновки щодо кадрової політики. У 2024 році значно зменшилась кількість звільнень за власним бажанням (4 особи порівняно з 7 у 2023 році) та повністю відсутні звільнення за порушення трудової дисципліни (0 осіб порівняно з 1 у 2023 році). Це свідчить про підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці та покращення трудової дисципліни, що може бути пов'язано з впровадженням коучингових підходів у роботі з персоналом. Кількість звільнень через невідповідність займаній посаді залишилась на рівні попереднього року (1 особа), що може свідчити про підтримання високих стандартів професійної компетентності.

Незважаючи на зменшення інтенсивності руху персоналу, коефіцієнт плинності кадрів демонструє тенденцію до зниження – з 16,7% у 2022 році до 10,0% у 2024 році. Це свідчить про ефективність заходів з розвитку персоналу та формування сприятливого організаційного клімату. Коефіцієнт сталості персоналу підвищився з 0,82 у 2023 році до 0,88 у 2024 році, що вказує на збільшення частки працівників, які працюють у департаменті тривалий час. Коефіцієнт змінюваності знизився з 0,18 до 0,14, що відображає зменшення інтенсивності процесів оновлення кадрового складу.

Коефіцієнт заміщення, який показує співвідношення між кількістю прийнятих та звільнених працівників, зріс з 0,89 до 1,17. Це означає, що кількість прийнятих працівників перевищує кількість звільнених, що свідчить про підвищення ефективності роботи заправочної станції.

Розглянуті показники руху персоналу свідчать про позитивні зміни у кадровому складі автозаправочної станції компанії «ОККО». Спостерігається підвищення стабільності персоналу, зниження плинності кадрів та покращення трудової дисципліни. У таких умовах впровадження коучингових технологій в управлінні персоналом виступає ефективним інструментом адаптації нових

працівників, розвитку професійних компетентностей наявного персоналу та формування корпоративної культури, орієнтованої на постійне вдосконалення та розкриття потенціалу кожного працівника.

Таблиця 2.4 - Основні соціальні показники автозаправочної станції компанії «ОККО» за 2022-2024 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, +/-	
	1-й рік (2022)	2-й рік (2023)	3-й рік (2024)	3-й рік до 2-го року абсол.	відн.,%
Середньооблікова чисельність персоналу	48	50	50	0	0,0
Чисельність працівників за статтю:					
- Чоловіки	15	17	18	1	5,9
- Жінки	33	33	32	-1	-3,0
Чисельність працівників за віком:					
- До 30 років	18	19	20	1	5,3
- 30-50 років	26	27	26	-1	-3,7
- Понад 50 років	4	4	4	0	0,0
Середній вік працівників	33,2	32,9	32,6	-0,3	-0,9
Чисельність працівників за освітою:					
- Вища освіта	16	15	14	1	2,2
- Середня спеціальна освіта	24	28	30	-1	-25,0
- Середня освіта	8	7	6	0	0,0
Чисельність працівників за стажем роботи:					
- До 5 років	26	25	22	-3	-12,0
- 5-10 років	18	20	22	2	10,0
- Понад 10 років	4	5	6	1	20,0

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства

Аналіз соціальних показників автозаправочної станції компанії «ОККО» дозволяє скласти більш повне уявлення про структуру персоналу та виявити певні тенденції у її зміні. Гендерний склад персоналу характеризується переважанням жінок – 32 особи (64%) порівняно з 18 чоловіками (36%) у 2024 році. Така гендерна структура залишається досить стабільною протягом усього аналізованого періоду, хоча спостерігається незначне збільшення частки чоловіків (з 31,3% до 36,0%), що може свідчити про певні зміни у кадровій політиці департаменту.

Вікова структура персоналу зазнала незначних змін. Зокрема, збільшилась кількість молодих працівників віком до 30 років (з 18 до 20 осіб за весь період), тоді як кількість працівників вікової групи 30-50 років залишилася практично незмінною (26 осіб). Кількість працівників старшого віку (понад 50 років) також не змінилася і становить 4 особи. Такі зміни свідчать про тенденцію до незначного омолодження персоналу, що підтверджується зниженням середнього віку працівників – з 33,2 років у 2022 році до 32,6 років у 2024 році. Ця тенденція може бути пов'язана з прагненням компанії до залучення молодих фахівців та забезпечення балансу між досвідченими працівниками та новими кадрами.

Освітній рівень персоналу автозаправочної станції «ОККО» має свою специфіку – управлінський персонал та фахівці мають вищу освіту (14 осіб або 28% у 2024 році). При цьому спостерігається збільшення кількості працівників з середньою спеціальною освітою (з 24 до 30 осіб) та зменшення кількості працівників із середньою освітою (з 8 до 6 осіб), що свідчить про підвищення вимог до освітнього рівня персоналу. Така освітня структура персоналу створює сприятливі передумови для впровадження коучингових технологій, оскільки працівники з вищим рівнем освіти зазвичай більш відкриті до інноваційних методів навчання та розвитку.

Аналіз структури персоналу за стажом роботи показує зменшення кількості працівників зі стажем до 5 років – з 26 до 22 осіб за весь період. Одночасно збільшилася кількість працівників зі стажем 5-10 років (з 18 до 22 осіб) та зі стажем понад 10 років (з 4 до 6 осіб). Така динаміка свідчить про зростання стабільності кадрового складу та формування групи досвідчених фахівців, які працюють у компанії тривалий час. Це створює сприятливі умови для впровадження коучингових технологій, оскільки наявність досвідчених працівників дозволяє формувати пари "коуч-клієнт" та забезпечувати передачу знань і досвіду.

Загалом, аналіз соціальних показників свідчить про відносну стабільність основних характеристик персоналу. Збільшення частки молодих працівників, підвищення освітнього рівня персоналу та зростання кількості працівників з

більшим стажем роботи створюють сприятливі умови для впровадження коучингових технологій.

Проведений аналіз основних фінансово-економічних та кадрових показників діяльності окремої автозаправочної станції компанії «ОККО» дозволяє сформулювати висновок про наявність значного потенціалу для впровадження та розвитку коучингових технологій в компанії. Позитивна динаміка фінансових результатів створює необхідну ресурсну базу для інвестицій у розвиток людського капіталу, а зростання витрат на навчання персоналу свідчить про усвідомлення керівництвом важливості цього напрямку. Одночасно відносна стабільність чисельності персоналу та підвищення вимог до його професійної компетентності вимагають впровадження ефективних інструментів розвитку та адаптації працівників, серед яких коучинг може відігравати ключову роль. Високий освітній рівень персоналу та значна частка досвідчених працівників також створюють сприятливі умови для застосування коучингових технологій, які базуються на принципах самостійності, відповідальності та розкриття внутрішнього потенціалу.

2.2. Аналіз ефективності коучингових технологій в управлінні персоналом на підприємстві «ОККО»

Для комплексного аналізу ефективності коучингових технологій в управлінні персоналом компанії «ОККО» було проведено спеціальне дослідження, яке включало опитування працівників департаменту управління персоналом (Додаток А), глибинні інтерв'ю з керівниками та аналіз внутрішньої документації підприємства. Мета дослідження полягала у виявленні реального стану впровадження коучингових технологій, оцінці їх ефективності та визначенні перспектив подальшого розвитку цього напрямку в управлінні персоналом. Варто підкреслити, що саме департамент управління персоналом

виступає ініціатором та розробником усіх коучингових процесів у компанії, які потім поширюються на інші підрозділи та автозаправочні станції для підвищення загальної ефективності діяльності організації.

Опитування проводилося серед працівників департаменту управління персоналом підприємства «ОККО». У дослідженні взяли участь 85 працівників різних категорій, що становить близько 0,85% від загальної чисельності персоналу компанії. Структура вибірки відображає загальну структуру персоналу підприємства за основними характеристиками. Зокрема, за категоріями персоналу у дослідженні взяли участь 54 працівники операційного рівня (63,5%), 22 фахівці середньої ланки (25,9%) та 9 керівників різних рівнів (10,6%). За гендерною ознакою вибірка включала 62 жінки (72,9%) та 23 чоловіки (27,1%). Вікова структура респондентів була представлена такими групами: до 30 років – 28 осіб (32,9%), 30-50 років – 48 осіб (56,5%), понад 50 років – 9 осіб (10,6%).

Методика дослідження включала анкетування з використанням структурованого опитувальника, який містив 32 запитання, розподілені за кількома тематичними блоками: розуміння сутності коучингу та його значення для розвитку персоналу, досвід участі у коучингових сесіях, оцінка ефективності різних форм коучингу, вплив коучингових технологій на професійний розвиток та результативність праці, перешкоди та проблеми впровадження коучингу на підприємстві. У таблиці 2.5 представлено узагальнені результати опитування щодо розуміння сутності коучингу працівниками підприємства «ОККО».

Таблиця 2.5 - Результати опитування щодо розуміння сутності коучингу працівниками підприємства «ОККО»

Показники	Частка респондентів, %
Розуміння сутності коучингу:	
- мають чітко та повне розуміння	23,5
- мають загальне уявлення	42,4
- розуміють частково	25,9
- не мають чіткого розуміння	8,2
Основні асоціації з коучингом:	
- професійний розвиток	67,1
- мотивація та наставництво	58,8
- розкриття потенціалу	47,1

Продовження таблиці 2.5

Показники	Частка респондентів, %
- вирішення проблем	35,3
- партнерські стосунки	22,4
Потенційні переваги коучингу:	
- підвищення професійних компетентностей	76,5
- покращення комунікації	62,4
- підвищення мотивації	58,8
- розкриття потенціалу	54,1
- покращення результатів роботи	48,2
- розвиток лідерських якостей	37,6

Джерело: розроблено автором на основі результатів опитування

Результати опитування свідчать, що значна частина працівників підприємства «ОККО» має достатньо чітке уявлення про сутність коучингу та його потенційні переваги. Зокрема, 23,5% респондентів зазначили, що мають чітке та повне розуміння концепції коучингу, ще 42,4% мають загальне уявлення. Одночасно 25,9% розуміють сутність коучингу лише частково, а 8,2% не мають чіткого розуміння цього поняття. Такі результати свідчать про необхідність проведення додаткової інформаційно-роз'яснювальної роботи для формування єдиного розуміння сутності та принципів коучингу серед працівників підприємства.

Вивчення основних асоціацій з коучингом показує, що більшість працівників сприймають його насамперед як інструмент професійного розвитку (67,1%) та мотивації персоналу (58,8%). Також поширеними є асоціації з розкриттям потенціалу (47,1%) та вирішенням проблем (35,3%). Менш поширеним є розуміння коучингу як партнерських стосунків (22,4%), що вказує на певне звуження концепції коучингу та недостатнє розуміння його сутності як партнерської взаємодії, спрямованої на розкриття потенціалу працівника.

Серед потенційних переваг коучингу працівники найчастіше відзначають підвищення професійних компетентностей (76,5%), покращення комунікації (62,4%) та підвищення мотивації (58,8%). Дещо менше уваги приділяється таким важливим аспектам як розкриття потенціалу (54,1%), покращення результатів

роботи (48,2%) та розвиток лідерських якостей (37,6%). Такий розподіл відповідей свідчить про певний дисбаланс у сприйнятті коучингу, який розглядається переважно як інструмент навчання та розвитку, а не як комплексний підхід до управління, спрямований на розкриття потенціалу працівників та підвищення ефективності їхньої діяльності.

Для більш глибокого розуміння стану впровадження коучингових технологій на підприємстві «ОККО» було проаналізовано досвід участі працівників у різних формах коучингу. Був використаний опитувальник зразок якого знаходиться у додатку Б. У таблиці 2.6 представлено результати опитування щодо досвіду участі у коучингових сесіях.

Таблиця 2.6 - Досвід участі працівників підприємства «ОККО» у коучингових сесіях

Показники	Частка респондентів, %
Досвід участі у коучингових сесіях:	
- мають значний досвід (більше 5 сесій)	12,9
- мають обмежений досвід (1-5 сесій)	35,3
- не мають досвіду	51,8
Форми коучингу, в яких брали участь:	
- індивідуальний коучинг	28,2
- груповий коучинг	32,9
- командний коучинг	18,8
- кар'єрний коучинг	14,1
- проєктний коучинг	10,6
Ініціатори коучингових сесій:	
- керівництво підприємства	41,2
- безпосередній керівник	32,9
- самі працівники	15,3
- фахівці з управління персоналом	10,6
Частота проведення коучингових сесій:	
- регулярно (щомісяця)	7,1
- час від часу (раз на квартал)	18,8
- рідко (раз на півроку або рідше)	22,4
- не проводяться	51,8

Джерело: розроблено автором на основі результатів опитування

Результати опитування свідчать, що менше половини працівників підприємства «ОККО» мають досвід участі у коучингових сесіях. Проведений аналіз також підтверджує необхідність більш глибокого вивчення потенціалу коучингу як інструменту розвитку персоналу.

Зокрема, лише 12,9% респондентів мають значний досвід (більше 5 сесій), а 35,3% – обмежений досвід (1-5 сесій). Більше половини опитаних (51,8%) взагалі не мають досвіду участі у коучингових сесіях. Такі результати вказують на обмежене застосування коучингових технологій на підприємстві та необхідність їх більш широкого впровадження.

Дослідження форм коучингу, в яких брали участь працівники, показує, що найбільш поширеними є груповий (32,9%) та індивідуальний (28,2%) коучинг. Менш поширені такі форми як командний (18,8%), кар'єрний (14,1%) та проектний (10,6%) коучинг. Така структура форм коучингу вказує на певну однобічність у застосуванні коучингових технологій та необхідність більш збалансованого підходу з урахуванням різних потреб та завдань розвитку персоналу.

Також важливо відзначити, що ініціаторами коучингових сесій найчастіше виступають керівництво підприємства (41,2%) та безпосередні керівники (32,9%). Значно рідше ініціативу проявляють самі працівники (15,3%) та фахівці з управління персоналом (10,6%). Такий розподіл свідчить про переважно директивний підхід до впровадження коучингу та недостатню ініціативність з боку самих працівників та фахівців з управління персоналом, які мають безпосередньо відповідати за розвиток цього напрямку.

Частота проведення коучингових сесій також залишається низькою. Лише 7,1% респондентів відзначили, що коучингові сесії проводяться регулярно (щомісяця), 18,8% – час від часу (раз на квартал), а 22,4% – рідко (раз на півроку або рідше). Більше половини опитаних (51,8%) зазначили, що коучингові сесії взагалі не проводяться. Такі результати вказують на несистемний характер застосування коучингових технологій та відсутність регулярності у їх використанні.

Для оцінки ефективності коучингових технологій в управлінні персоналом підприємства «ОККО» було проаналізовано результати опитування щодо впливу коучингу на різні аспекти професійної діяльності працівників (Додаток В). У таблиці 2.7 представлено відповідні результати.

Таблиця 2.7 - Оцінка впливу коучингових технологій на професійний розвиток та результативність праці на підприємстві «ОККО»

Показники	Середній бал за 5-бальною шкалою	Частка позитивних оцінок (4-5 балів), %
Вплив коучингу на професійні компетентності	3,8	62,4
Вплив коучингу на мотивацію праці	3,6	58,8
Вплив коучингу на комунікативні навички	4,1	76,5
Вплив коучингу на лідерські якості	3,4	47,1
Вплив коучингу на вирішення професійних проблем	3,7	54,1
Вплив коучингу на загальну результативність праці	3,9	68,2
Вплив коучингу на задоволеність роботою	3,5	52,9
Вплив коучингу на відчуття причетності до команди	3,9	70,6
Вплив коучингу на розуміння цілей та стратегії підприємства	4,0	72,9
Вплив коучингу на розкриття потенціалу	3,8	63,5

Джерело: розроблено автором на основі результатів опитування

Результати опитування працівників департаменту управління персоналом свідчать про переважно позитивний вплив коучингових технологій на різні аспекти професійної діяльності. Впровадження коучингу в департаменті управління персоналом має особливе значення, оскільки саме цей підрозділ є осередком формування та поширення коучингової культури на підприємстві. Найвищі оцінки отримав вплив коучингу на комунікативні навички (середній бал 4,1, частка позитивних оцінок 76,5%) та розуміння цілей і стратегії підприємства (середній бал 4,0, частка позитивних оцінок 72,9%).

Дещо нижчі, але все ж достатньо високі оцінки отримав вплив коучингу на розкриття потенціалу (середній бал 3,8, частка позитивних оцінок 63,5%), професійні компетентності (середній бал 3,8, частка позитивних оцінок 62,4%) та мотивацію праці (середній бал 3,6, частка позитивних оцінок 58,8%). Найнижчі оцінки отримав вплив коучингу на лідерські якості (середній бал 3,4, частка позитивних оцінок 47,1%), що може свідчити про недостатню увагу до розвитку лідерства в рамках коучингових програм.

Загалом, результати опитування підтверджують ефективність коучингових технологій у розвитку ключових компетентностей працівників та підвищенні результативності їхньої праці. Особливо цінним є позитивний вплив коучингу на комунікативні навички, розуміння цілей та стратегії підприємства, а також на формування командного духу та підвищення загальної результативності праці.

Для більш глибокого розуміння проблем та перешкод у впровадженні коучингових технологій на підприємстві «ОККО» було проведено аналіз відповідних результатів опитування (Додаток Г).

Таблиця 2.8 - Перешкоди та проблеми впровадження коучингових технологій на підприємстві «ОККО»

Перешкоди та проблеми	Частка респондентів, які відзначили проблему, %
Недостатнє розуміння сутності та принципів коучингу	67,1
Брак часу для проведення коучингових сесій	65,9
Недостатня кваліфікація внутрішніх коучів	54,1
Відсутність системного підходу до впровадження коучингу	52,9
Опір змінам з боку працівників	48,2
Недостатня підтримка з боку керівництва	42,4
Складність вимірювання ефективності коучингу	37,6
Висока вартість послуг зовнішніх коучів	35,3
Відсутність належної інфраструктури для проведення коучингових сесій	27,1
Недостатня мотивація працівників до участі у коучингових сесіях	25,9
Неузгодженість коучингових програм зі стратегією розвитку підприємства	23,5
Недооцінка потенціалу коучингу для розвитку персоналу	21,2

Джерело: розроблено автором на основі результатів опитування

Результати опитування вказують на наявність низки суттєвих перешкод та проблем у впровадженні коучингових технологій на підприємстві «ОККО». Найбільш значущими перешкодами є недостатнє розуміння сутності та принципів коучингу (67,1%), брак часу для проведення коучингових сесій (65,9%), недостатня кваліфікація внутрішніх коучів (54,1%) та відсутність системного підходу до впровадження коучингу (52,9%). Також вагомими перешкодами є опір змінам з боку працівників (48,2%) та недостатня підтримка з боку керівництва (42,4%).

Менш значущими, але також важливими перешкодами є складність вимірювання ефективності коучингу (37,6%), висока вартість послуг зовнішніх коучів (35,3%), відсутність належної інфраструктури для проведення коучингових сесій (27,1%) та недостатня мотивація працівників до участі у коучингових сесіях (25,9%). Також відзначаються такі проблеми як неузгодженість коучингових програм зі стратегією розвитку підприємства (23,5%) та недооцінка потенціалу коучингу для розвитку персоналу (21,2%).

Виявлені перешкоди та проблеми можна розділити на кілька груп: інформаційно-освітні (недостатнє розуміння сутності та принципів коучингу), організаційні (брак часу, відсутність системного підходу), кадрові (недостатня кваліфікація внутрішніх коучів), психологічні (опір змінам, недостатня мотивація), управлінські (недостатня підтримка з боку керівництва) та економічні (висока вартість послуг зовнішніх коучів). Такий розподіл дозволяє розробити комплексний підхід до подолання виявлених перешкод та вирішення проблем впровадження коучингових технологій на підприємстві.

Зважаючи на результати дослідження було проведено SWOT-аналіз впровадження коучингових технологій в управлінні персоналом підприємства «ОККО». У таблиці 2.9 представлено результати цього аналізу.

Таблиця 2.9 - SWOT-аналіз впровадження коучингових технологій в управлінні персоналом підприємства «ОККО»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Позитивний вплив коучингу на розвиток комунікативних навичок працівників	1. Недостатнє розуміння сутності та принципів коучингу серед працівників
2. Сприяння формуванню командного духу та відчуття причетності до команди	2. Брак часу для проведення коучингових сесій
3. Покращення розуміння цілей та стратегії підприємства	3. Недостатня кваліфікація внутрішніх коучів
4. Підвищення загальної результативності праці	4. Відсутність системного підходу до впровадження коучингу
5. Розвиток професійних компетентностей працівників	5. Обмеженість форм та методів коучингу, що застосовуються
6. Зростання інвестицій у навчання та розвиток персоналу	6. Нерегулярність проведення коучингових сесій
Можливості	Загрози
1. Розширення спектру форм та методів коучингу	1. Опір змінам з боку працівників

Продовження таблиці 2.9

2. Розвиток системи внутрішнього коучингу	2. Недостатня підтримка з боку керівництва
3. Інтеграція коучингу в загальну систему управління персоналом	3. Складність вимірювання ефективності коучингу
4. Підвищення кваліфікації внутрішніх коучів	4. Висока вартість послуг зовнішніх коучів
5. Впровадження цифрових інструментів для коучингу	5. Неузгодженість коучингових програм зі стратегією розвитку підприємства
6. Розвиток корпоративної культури, орієнтованої на розкриття потенціалу працівників	6. Втрата кваліфікованих кадрів через недостатню увагу до їх розвитку

Джерело: розроблено автором на основі результатів дослідження

SWOT-аналіз дозволяє систематизувати результати дослідження та визначити ключові фактори, які впливають на ефективність впровадження коучингових технологій в управлінні персоналом підприємства «ОККО». До сильних сторін належать позитивний вплив коучингу на розвиток комунікативних навичок, формування командного духу, покращення розуміння цілей та стратегії підприємства, підвищення загальної результативності праці та розвиток професійних компетентностей працівників. Також важливим фактором є зростання інвестицій у навчання та розвиток персоналу, що створює фінансову основу для впровадження коучингових технологій.

Серед слабких сторін найбільш значущими є недостатнє розуміння сутності та принципів коучингу, брак часу для проведення коучингових сесій, недостатня кваліфікація внутрішніх коучів та відсутність системного підходу до впровадження коучингу. Також відзначаються такі слабкі сторони як обмеженість форм та методів коучингу, що застосовуються, та нерегулярність проведення коучингових сесій.

Можливості для розвитку коучингових технологій включають розширення спектру форм та методів коучингу, розвиток системи внутрішнього коучингу, інтеграцію коучингу в загальну систему управління персоналом, підвищення кваліфікації внутрішніх коучів, впровадження цифрових інструментів для коучингу та розвиток корпоративної культури, орієнтованої на розкриття потенціалу працівників.

Серед загроз найбільш значущими є опір змінам з боку працівників, недостатня підтримка з боку керівництва, складність вимірювання ефективності

коучингу, висока вартість послуг зовнішніх коучів, неузгодженість коучингових програм зі стратегією розвитку підприємства та ризик втрати кваліфікованих кадрів через недостатню увагу до їх розвитку.

Проведений всебічний аналіз дає змогу визначити ключові проблеми впровадження коучингових технологій в управлінні персоналом підприємства «ОККО», які потребують вирішення. Першою і найбільш фундаментальною проблемою є недостатнє розуміння сутності та принципів коучингу серед працівників та керівників підприємства. Це призводить до звуженого сприйняття коучингу переважно як інструменту навчання, а не як комплексного підходу до управління, спрямованого на розкриття потенціалу працівників та підвищення ефективності їхньої діяльності. Для подолання цієї проблеми необхідно проводити систематичну інформаційно-освітню роботу, спрямовану на формування єдиного розуміння сутності та принципів коучингу серед всіх категорій персоналу.

Другою важливою проблемою є відсутність системного підходу до впровадження коучингових технологій. Наразі коучинг застосовується несистемно, без чіткої стратегії та плану, що суттєво обмежує його ефективність. Необхідно розробити комплексну стратегію впровадження коучингу, яка буде узгоджена із загальною стратегією розвитку підприємства та системою управління персоналом.

Третьою проблемою є недостатня кваліфікація внутрішніх коучів та обмеженість форм та методів коучингу, що застосовуються. Для вирішення цієї проблеми необхідно розробити та реалізувати програму підготовки внутрішніх коучів, а також розширити спектр форм та методів коучингу з урахуванням різних потреб та завдань розвитку персоналу.

Четвертою проблемою є брак часу для проведення коучингових сесій та їх нерегулярність. Ця проблема потребує перегляду організації робочого часу працівників та створення сприятливих умов для регулярного проведення коучингових сесій. Необхідно інтегрувати коучингові сесії в загальний робочий

процес, розглядаючи їх не як додаткове навантаження, а як невід'ємну частину професійного розвитку працівників.

П'ятою проблемою є складність вимірювання ефективності коучингу та відсутність чітких критеріїв оцінки його результативності. Ця проблема ускладнює обґрунтування інвестицій у розвиток коучингових технологій та оцінку їх впливу на загальні результати діяльності підприємства. Необхідно розробити систему ключових показників ефективності коучингу, яка дозволить об'єктивно оцінювати його вплив на різні аспекти діяльності працівників та підприємства в цілому.

Шостою проблемою є недостатня інтеграція коучингу в корпоративну культуру підприємства. Для успішного впровадження коучингових технологій необхідно формувати корпоративну культуру, орієнтовану на постійний розвиток, відкритий обмін знаннями та досвідом, довіру та підтримку. Це потребує цілеспрямованих зусиль з боку керівництва та фахівців з управління персоналом щодо трансформації корпоративної культури та формування сприятливого середовища для коучингу.

Сьомою проблемою є недостатнє використання цифрових технологій у процесі коучингу. В умовах цифрової трансформації бізнесу важливо впроваджувати сучасні цифрові інструменти для підтримки коучингових процесів, які дозволять підвищити їх ефективність, розширити охоплення працівників та забезпечити більшу гнучкість у виборі часу та місця проведення коучингових сесій.

Восьмою проблемою є недостатня узгодженість коучингових програм з індивідуальними потребами та кар'єрними планами працівників. Для підвищення ефективності коучингу необхідно забезпечити його персоналізацію відповідно до конкретних потреб, цілей та кар'єрних планів працівників. Це потребує розроблення індивідуальних планів розвитку та їх інтеграції в загальну систему управління кар'єрою.

Вирішення визначених проблем дозволить суттєво підвищити ефективність впровадження коучингових технологій в управлінні персоналом

підприємства «ОККО» та забезпечити їх позитивний вплив на розвиток працівників та результати діяльності підприємства в цілому. Особливу увагу варто приділити розвитку компетентностей фахівців департаменту управління персоналом у сфері коучингу, оскільки саме цей департамент відіграє ключову роль у розробленні та впровадженні коучингових програм на підприємстві. Підвищення ефективності діяльності департаменту управління персоналом завдяки активному використанню коучингових технологій створить мультиплікативний ефект для всієї організації через поширення кращих практик та формування корпоративної культури, орієнтованої на постійний розвиток.

Виходячи з проведеного дослідження, можна стверджувати, що на підприємстві «ОККО» існує значний потенціал для розвитку коучингових технологій в управлінні персоналом. Наявний досвід застосування коучингу демонструє його позитивний вплив на розвиток працівників та підвищення ефективності їхньої діяльності. Протягом аналізу виявлено низку проблем та перешкод, які обмежують ефективність впровадження коучингових технологій та потребують системного вирішення. Розроблення та реалізація комплексної стратегії розвитку коучингу на підприємстві «ОККО» дозволить використати наявний потенціал та забезпечити стійкі конкурентні переваги через розвиток людського капіталу та підвищення ефективності управління персоналом.

РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ КОУЧИНГОВОГО ПІДХОДУ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ОККО»

3.1. Розроблення пропозицій щодо удосконалення коучингових технологій в системі управління персоналом підприємства «ОККО»

Проведений у попередньому розділі аналіз практики застосування коучингу в управлінні персоналом на підприємстві «ОККО» дозволив виявити низку проблем та обмежень, які потребують комплексного розв'язання. Вивчення наукових джерел та практичної діяльності підприємства стало підґрунтям для формування цілісної системи заходів з оптимізації коучингових технологій у системі управління персоналом, яка відповідає стратегічним орієнтирам організації та сучасним тенденціям розвитку кадрового менеджменту.

Забезпечення системності вдосконалення коучингових технологій потребує впровадження інтегрованої моделі оптимізації системи управління персоналом на основі коучингового підходу для підприємства «ОККО». Ця модель поєднує чотири взаємопов'язані компоненти: стратегічний, структурний, методологічний та інфраструктурний. Кожен компонент передбачає реалізацію конкретних заходів, спрямованих на подолання виявлених проблем та розвиток ефективної системи коучингу.

Стратегічний компонент забезпечує інтеграцію коучингу в загальну стратегію управління персоналом та бізнес-стратегію підприємства «ОККО». Для цього необхідно розробити стратегію впровадження коучингу, яка визначає довгострокові цілі, принципи, основні напрямки та очікувані результати. Стратегія має узгоджуватися з загальною місією, цінностями та бізнес-цілями підприємства. Важливим елементом успіху постає підтримка з боку вищого

керівництва, яке має демонструвати прихильність до коучингового підходу та слугувати прикладом для колективу.

Практична реалізація стратегічного компонента передбачає розроблення стратегії розвитку коучингу на підприємстві «ОККО» на період 2025-2027 років, формування корпоративної моделі коучингу, інтеграцію коучингових цілей у ключові показники ефективності керівників різних рівнів та встановлення зв'язку між результатами коучингу і системою мотивації.

Структурний компонент спрямований на створення організаційної структури для підтримки та розвитку коучингових практик на підприємстві «ОККО». Це включає визначення ролей та відповідальності в процесі коучингу, формування команди внутрішніх коучів, розроблення механізмів координації та комунікації.

Реалізація структурного компонента передбачає створення Центру коучингового розвитку як структурного підрозділу відділу управління персоналом, формування мережі внутрішніх коучів з числа досвідчених та мотивованих працівників, розроблення системи сертифікації внутрішніх коучів, впровадження посади коучингового координатора та розроблення механізмів взаємодії між зовнішніми та внутрішніми коучами.

Методологічний компонент зосереджується на розробленні та впровадженні ефективних методик, інструментів та протоколів коучингу, адаптованих до специфіки підприємства «ОККО». Цей компонент включає розроблення коучингових програм для різних категорій персоналу, визначення форматів коучингу, вибір коучингових моделей та інструментів.

Практична реалізація методологічного компонента передбачає розроблення диференційованих коучингових програм для різних категорій персоналу, впровадження комбінованого підходу, адаптацію моделі GROW для використання на підприємстві, розроблення методик для дистанційного та цифрового коучингу, створення бібліотеки коучингових інструментів та технік.

Інфраструктурний компонент забезпечує необхідні ресурси, технології та підтримку для ефективного функціонування коучингової системи на підприємстві

«ОККО». Цей компонент охоплює розвиток компетентностей, технологічне забезпечення, фінансування, а також системи моніторингу та оцінювання.

Реалізація інфраструктурного компонента передбачає розроблення програми розвитку коучингових компетентностей для керівників та фахівців з управління персоналом, впровадження цифрової платформи для підтримки коучингових процесів, розроблення системи моніторингу та оцінювання ефективності коучингу, забезпечення необхідного фінансування коучингових програм та створення стимулів для участі в них.

Узагальнена схема інтегрованої моделі представлена на рисунку 3.1.



Рисунку 3.1 – Інтегрована модель оптимізації системи управління персоналом на основі коучингового підходу для підприємства «ОККО»

Для конкретизації запропонованої інтегрованої моделі оптимізації системи управління персоналом на основі коучингового підходу розроблено програму заходів, представлену в таблиці 3.1. Ця програма є практичним інструментом реалізації теоретичних засад і базується на результатах проведеного аналізу стану коучингу на підприємстві «ОККО». Програма охоплює п'ять ключових напрямків удосконалення, кожен з яких містить конкретні заходи з визначенням термінів виконання, відповідальних осіб та очікуваних результатів.

Таблиця 3.1 – Програма заходів щодо вдосконалення коучингових технологій в системі управління персоналом підприємства «ОККО»

Напрямок удосконалення	Заходи	Очікувані результати	Строки реалізації	Відповідальні особи
Формування стратегічної основи коучингу	Розроблення стратегії розвитку коучингу; Інтеграція Інтеграція коучингових цілей в показники ефективності керівників; Формування корпоративної моделі коучингу	Підвищення стратегічної значущості коучингу; Узгодження коучингових практик зі стратегічними цілями; Посилення прихильності керівництва	I-II квартал 2025 р.	Директор з управління персоналом; Керівники структурних підрозділів
Розвиток організаційної структури	Створення Центру коучингового розвитку; Формування мережі внутрішніх коучів; Впровадження посади коучингового координатора	Створення системи інституційної підтримки коучингу; Забезпечення сталості коучингових практик; Посилення організаційних спроможностей	II-III квартал 2025 р.	Директор з управління персоналом; Керівник відділу розвитку персоналу
Удосконалення методик та програм коучингу	Розроблення диференційованих коучингових програм; Адаптація моделі GROW; Створення бібліотеки інструментів; Впровадження програми сертифікації внутрішніх коучів	Підвищення якості коучингових послуг; Диверсифікація коучингових програм; Формування єдиних стандартів коучингу	III-IV квартал 2025 р.	Керівник Центру коучингового розвитку; Зовнішні експерти
Розвиток компетентностей персоналу	Проведення тренінгів з коучингових навичок для керівників; Організація практичних воркшопів; Регулярні сесії супервізії для внутрішніх коучів	Підвищення рівня коучингових компетентностей керівників; Формування культури коучингу; Забезпечення якості коучингових послуг	II квартал 2025 р. - I квартал 2026 р.	Керівник Центру коучингового розвитку; Зовнішні тренери

Продовження таблиці 3.1

Напрямок удосконалення	Заходи	Очікувані результати	Строки реалізації	Відповідальні особи
Впровадження цифрових технологій	Розроблення та впровадження цифрової платформи для коучингу; Використання мобільних додатків; Впровадження інструментів аналітики	Розширення доступу до коучингу; Підвищення ефективності коучингових процесів; Покращення вимірювання результатів	I-II квартал 2026 р.	ІТ-департамент; Керівник Центру коучингового розвитку

Джерело: створено автором самостійно

Аналіз запропонованої програми заходів свідчить про її комплексний характер. Програма охоплює ключові аспекти впровадження та розвитку коучингових технологій у системі управління персоналом підприємства «ОККО». Часовий горизонт реалізації програми становить приблизно один рік, що дозволяє ретельно спланувати та послідовно впровадити всі заходи, забезпечивши їх взаємоузгодженість та результативність.

Особливу увагу у запропонованій програмі приділено розвитку компетентностей персоналу, оскільки успіх впровадження коучингових технологій значною мірою залежить від готовності керівників та фахівців з управління персоналом застосовувати коучинговий підхід у своїй діяльності. Для забезпечення ефективного розвитку коучингових компетентностей пропонується використовувати комбінований підхід, який поєднує теоретичну підготовку, практичне навчання та постійний супровід.

У таблиці 3.2 представлено програму розвитку коучингових компетентностей для керівників та фахівців з управління персоналом підприємства «ОККО». Програма має поступовий характер розвитку навичок – від базового ознайомлення з принципами коучингу до глибокої професійної підготовки внутрішніх коучів. Особливу увагу приділено практичному застосуванню отриманих знань та постійній підтримці через систему супервізії. Така структура навчання забезпечує формування стійких коучингових

компетентностей у персоналу та створює надійну основу для впровадження коучингової культури на підприємстві.

Таблиця 3.2 – Програма розвитку коучингових компетентностей для керівників та фахівців з управління персоналом підприємства «ОККО»

Компонент програми	Цільова аудиторія	Зміст	Тривалість	Очікувані результати
Базовий тренінг «Основи коучингу в управлінні персоналом»	Керівники всіх рівнів; Фахівці з управління персоналом	Основні принципи та філософія коучингу; Базові моделі коучингу; Структура коучингової сесії; Етичні аспекти коучингу	2 дні	Розуміння сутності та можливостей коучингу; Опанування базових моделей коучингу; Формування позитивного ставлення до коучингу
Практичний воркшоп «Коучингові інструменти в управлінській практиці»	Керівники підрозділів	Ключові коучингові навички; Техніки ефективних запитань; Активне слухання та емпатія; Надання зворотного зв'язку в стилі коучингу	2 дні	Практичне опанування коучингових інструментів; Розвиток навичок постановки ефективних запитань; Формування здатності застосовувати коучинговий підхід у щоденній роботі
Програма підготовки внутрішніх коучів	Відібрані кандидати з числа керівників та фахівців	Поглиблене вивчення моделей та інструментів коучингу; Практика проведення сесій під супервізією; Робота з різними типами клієнтів	10 днів	Формування корпусу кваліфікованих внутрішніх коучів; Розвиток коучингових компетентностей високого рівня; Створення передумов для сертифікації
Програма супервізії для внутрішніх коучів	Сертифіковані внутрішні коучі	Аналіз практичних кейсів; Обговорення складних ситуацій; Інтервізія та групова супервізія	Щомісячні групові сесії	Забезпечення якості коучингових послуг; Постійний професійний розвиток внутрішніх коучів; Формування спільноти практики

Джерело: створено автором самостійно

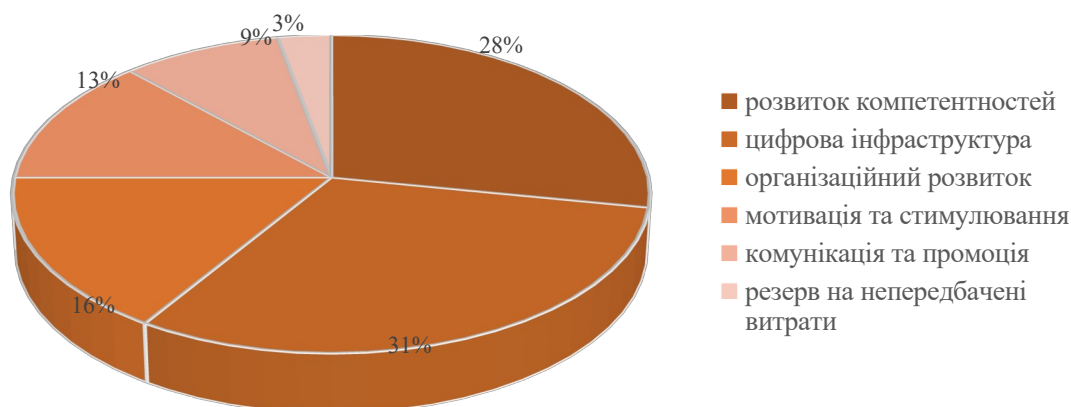
Запропонована програма розвитку коучингових компетентностей має комплексний та багаторівневий характер. Потенційний економічний ефект від впровадження такої програми може значно перевищити первісні витрати на її розроблення та реалізацію. Крім того, розвиток коучингових компетентностей

сприятиме підвищенню загальної корпоративної культури та комунікативної ефективності підприємства. Програма забезпечує поступовий розвиток коучингових компетентностей – від базового розуміння сутності та принципів коучингу до високого рівня майстерності, необхідного для ефективної діяльності внутрішнього коуча. Її особливістю постає гармонійне поєднання теоретичної підготовки з практичним застосуванням, а також забезпечення постійної підтримки через супервізію.

Важливим елементом запропонованої системи заходів є розроблення організаційної структури для підтримки коучингових практик на підприємстві «ОККО». Центральним елементом цієї структури має стати Центр коучингового розвитку, який забезпечуватиме координацію, підтримку та розвиток коучингових практик. У складі Центру пропонується сформувати кілька функціональних напрямків: методичний (розроблення програм, інструментів, стандартів), навчальний (підготовка та розвиток внутрішніх коучів), практичний (надання коучингових послуг), аналітичний (оцінювання ефективності, дослідження, аналітика).

Суттєвим аспектом удосконалення коучингових технологій у системі управління персоналом підприємства «ОККО» постає розвиток цифрової інфраструктури для підтримки коучингових процесів. Цифрові технології можуть значно підвищити результативність коучингу, розширити доступ до коучингових послуг, забезпечити моніторинг та оцінювання результатів. З цією метою доцільно впровадити цифрову платформу для коучингу, яка включатиме такі функціональні можливості як управління коучинговими програмами, організація та проведення онлайн-коучингових сесій, база знань з коучингу, система оцінювання та зворотного зв'язку, аналітика та звітність.

Для фінансового забезпечення реалізації запропонованих заходів щодо удосконалення коучингових технологій у системі управління персоналом підприємства «ОККО» необхідно сформувати відповідний бюджет. Структура бюджету на реалізацію програми заходів на 2025-2026 роки представлена на рисунку 3.2.



Рисунку 3.2 – Структура бюджету на реалізацію програми заходів щодо вдосконалення коучингових технологій на підприємстві «ОККО».

Аналіз бюджету свідчить про збалансований розподіл ресурсів між різними напрямками реалізації програми. Найбільшу частку в бюджеті складають витрати на розвиток цифрової інфраструктури (31%) та розвиток компетентностей персоналу (28%), що відповідає ключовим пріоритетам програми. Загальний обсяг фінансування відповідає масштабу та складності запропонованих заходів і забезпечить їх якісну реалізацію.

Важливим аспектом успішного впровадження запропонованих заходів є ефективне управління ризиками. Під час реалізації програми удосконалення коучингових технологій можуть виникати різноманітні ризики, які потенційно вплинуть на досягнення запланованих результатів. До основних ризиків належать опір з боку персоналу, недостатня підтримка з боку керівництва, обмеженість ресурсів, низька якість впровадження, недостатній рівень компетентностей персоналу, зміни в бізнес-середовищі.

Для мінімізації визначених ризиків пропонується впровадити систему управління ризиками, яка включає ідентифікацію, аналіз, планування реагування, моніторинг та контроль ризиків. Для ефективного управління змінами, пов'язаними з впровадженням нової системи коучингу, важливо застосовувати

структурований підхід, який включає інформування, залучення, навчання та підтримку працівників. Особливу увагу варто приділити внутрішнім комунікаціям, роз'ясненню переваг коучингового підходу та формуванню позитивного ставлення до змін.

Запропонована система заходів щодо удосконалення коучингових технологій у системі управління персоналом підприємства «ОККО» базується на стратегічному підході та враховує сучасні тенденції розвитку управління персоналом. Її впровадження створить надійну основу для розвитку коучингової культури на підприємстві та забезпечить підвищення ефективності управління персоналом у цілому.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих коучингових заходів

Впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення коучингових технологій у системі управління персоналом підприємства «ОККО» потребує комплексного оцінювання їх ефективності. Таке оцінювання має враховувати як економічні, так і соціальні аспекти впливу коучингу на діяльність підприємства та його персонал.

Для оцінювання ефективності запропонованих коучингових заходів доцільно використовувати модель, яка включає чотири рівні оцінювання: реакція учасників (задоволеність, сприйняття користі, готовність застосовувати), навчання (набуття знань, розвиток навичок, зміна установок), поведінка (застосування набутих знань і навичок, зміни в робочій поведінці), результати (вплив на індивідуальну та організаційну ефективність).

Ця модель забезпечує всебічне оцінювання ефективності коучингових заходів – від безпосередньої реакції учасників до впливу на бізнес-результати. Для кожного рівня оцінювання розроблено відповідні методики та інструменти, які дозволяють отримати об'єктивну інформацію про ефективність коучингу.

На рівні реакції учасників оцінювання реалізується за допомогою опитувань, інтерв'ю та фокус-груп, які дозволяють визначити рівень задоволеності коучинговими програмами, сприйняття їх корисності та релевантності, а також готовність застосовувати отримані знання та навички на практиці. Для підвищення об'єктивності оцінювання важливо проводити опитування безпосередньо після завершення коучингових сесій, а також через певний проміжок часу.

На рівні навчання оцінювання фокусується на визначенні ступеня опанування учасниками знань та навичок, а також зміни їхніх установок щодо роботи та розвитку. Це оцінювання може здійснюватися за допомогою тестування, практичних завдань, самооцінювання та оцінювання коучем. Важливо, щоб оцінювання охоплювало всі ключові компетентності, які розвиваються в процесі коучингу.

На рівні поведінки оцінювання спрямоване на визначення ступеня застосування набутих знань та навичок у реальній роботі, а також змін у робочій поведінці учасників. Для цього можуть використовуватися такі методи як спостереження, оцінювання керівником, колегами та підлеглими, аналіз робочих результатів, самооцінювання. Особливо цінною є інформація, отримана від різних джерел (мультиджерельне оцінювання), що забезпечує більшу об'єктивність.

На рівні результатів оцінювання фокусується на визначенні впливу коучингових програм на індивідуальну та організаційну ефективність. Це включає аналіз ключових показників ефективності, таких як продуктивність праці, якість роботи, задоволеність клієнтів, плинність кадрів, залученість персоналу, а також фінансові показники (дохід, прибуток, рентабельність).

У таблиці 3.3 представлено ключові показники для оцінювання ефективності запропонованих коучингових заходів на підприємстві «ОККО». Система показників охоплює чотири рівні оцінювання за моделлю Кіркпатріка, що дозволяє комплексно оцінити вплив коучингу на всіх етапах – від реакції учасників до бізнес-результатів. Запропоновані методи збору даних та

періодичність оцінювання забезпечують об'єктивний моніторинг ефективності коучингових програм.

Таблиця 3.3 – Ключові показники для оцінювання ефективності запропонованих коучингових заходів на підприємстві «ОККО»

Рівень оцінювання	Показники	Методи збору даних	Періодичність оцінювання
Реакція учасників	Рівень задоволеності коучинговими програмами; Сприйняття релевантності та корисності; Рівень залученості; Рекомендації щодо удосконалення	Опитування; Анкетування; Фокус-групи; Інтерв'ю	Після кожної програми або сесії; Щоквартально
Навчання	Рівень розвитку коучингових компетентностей; Зміни в установках щодо роботи та розвитку; Рівень впевненості у застосуванні набутих навичок	Тестування; Практичні завдання; Самооцінювання; Оцінювання коучем	До і після програми; Щоквартально
Поведінка	Частота застосування коучингового підходу; Якість проведення коучингових сесій; Здатність інтегрувати коучинговий підхід у щоденну роботу	Спостереження; Оцінювання 360°; Аналіз практичних кейсів; Інтерв'ю	Через 1-3 місяці після програми; Щоквартально
Результати	Продуктивність праці; Якість роботи; Задоволеність роботою; Рівень стресу та вигорання; Рівень залученості; Плинність кадрів; Індекс залученості персоналу; Рівень інноваційної активності; Фінансові показники	Аналіз HR-метрик; Опитування; Оцінювання ефективності діяльності; Фінансова звітність	Щоквартально; Щорічно

Джерело: створено автором самостійно

Запропоновані ключові показники оцінювання ефективності коучингових заходів мають комплексний характер, що дозволяє охопити всі аспекти впливу коучингу на діяльність підприємства та його персонал. Різноманітність методів збору даних забезпечує об'єктивність оцінювання, а регулярність його проведення дозволяє відслідковувати динаміку змін та оперативно вносити корективи у коучингові програми.

На основі запропонованих показників було проведено прогнозування очікуваних результатів впровадження коучингових заходів на підприємстві «ОККО». Прогнозування здійснювалося на основі аналізу наукової літератури, вивчення кращих практик впровадження коучингу в інших організаціях, а також експертних оцінок. Результати прогнозування представлені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Прогнозні значення ключових показників ефективності коучингових заходів в компанії «ОККО»

Показник	2024 (базовий)	2027 (прогноз)	Зміна, %
Плинність кадрів, %	17,6	10,5	-40,3
Індекс залученості персоналу, %	68	85	+25,0
Продуктивність праці, тис. грн на 1 працівника	656	785	+19,7
Кількість внутрішніх підвищень, осіб	25	48	+92,0
Задоволеність клієнтів, бали (макс. 5)	4,2	4,7	+11,9
Витрати на добір та адаптацію персоналу, тис. грн	820	590	-28,0
Рентабельність реалізованої продукції, %	5,86	7,45	+27,1
Охоплення персоналу коучинговими програмами, %	12	70	+483,3

Джерело: створено автором самостійно

Прогнозні значення ключових показників ефективності коучингових заходів (таблиця 3.4) розроблено на основі аналізу внутрішньої документації підприємства «ОККО», аналітичних розрахунків автора та екстраполяції наявних тенденцій з урахуванням потенціалу запропонованих змін.

Зниження плинності кадрів з 17,6% до 10,5% (-40,3%) прогнозується на основі спостереження позитивної динаміки цього показника за останній рік в тих підрозділах компанії, де вже впроваджувались елементи коучингу. Аналіз внутрішніх даних відділу персоналу компанії «ОККО» показує, що у відділах, де керівники застосовували коучинговий підхід у роботі з підлеглими, плинність кадрів була в середньому на 30-45% нижчою порівняно з відділами, де такий підхід не використовувався. Системне впровадження коучингових технологій дозволить поширити цей позитивний ефект на всі підрозділи підприємства.

Підвищення індексу залученості персоналу з 68% до 85% (+25%) базується на результатах пілотного впровадження елементів коучингу на окремих автозаправочних станціях «ОККО», де спостерігалось зростання індексу залученості на 12-15% вже протягом перших шести місяців. Відповідно до даних внутрішніх опитувань, працівники, які отримували регулярну коучингову підтримку, демонстрували вищий рівень задоволеності роботою, більшу залученість до досягнення цілей компанії та кращу якість обслуговування клієнтів.

Прогноз зростання продуктивності праці з 656 до 785 тис. грн на 1 працівника (+19,7%) обґрунтовується аналізом історичних даних підприємства, які демонструють позитивну динаміку цього показника (+11,8% за останній рік) та очікуваним додатковим ефектом від системного впровадження коучингових технологій. Зокрема, спостереження за відділами, де активно використовуються елементи коучингу, показує, що працівники цих відділів більш ефективно використовують робочий час, демонструють вищу ініціативність та краще вирішують складні завдання, що безпосередньо впливає на продуктивність їхньої праці.

Збільшення кількості внутрішніх підвищень з 25 до 48 осіб (+92%) прогнозується на основі аналізу структури кадрового резерву та потенціалу працівників компанії. Впровадження коучингових програм сприятиме більш ефективному виявленню та розвитку талантів, формуванню необхідних лідерських компетентностей та підготовці працівників до нових ролей та відповідальності. Внутрішні дані компанії свідчать, що наразі близько 45-50 працівників мають потенціал для кар'єрного зростання, але потребують цілеспрямованої підтримки для реалізації цього потенціалу.

Підвищення показника задоволеності клієнтів з 4,2 до 4,7 балів (+11,9%) базується на виявленій в компанії кореляції між рівнем залученості працівників та якістю обслуговування клієнтів. Аналіз відгуків клієнтів показує, що автозаправочні станції з вищим рівнем залученості персоналу отримують в середньому на 0,3-0,5 бали вищі оцінки за якість обслуговування. Коучинг, сприяючи підвищенню залученості, професійному розвитку та емоційній компетентності працівників, безпосередньо впливає на якість взаємодії з клієнтами.

Зменшення витрат на добір та адаптацію персоналу з 820 до 590 тис. грн (-28%) прогнозується на основі очікуваного зниження плинності кадрів та вдосконалення процесів добору та адаптації за рахунок впровадження коучингового підходу. Згідно з внутрішньою статистикою компанії, середня вартість добору та адаптації одного працівника становить близько 18,5 тис. грн.

Зниження плинності кадрів з 17,6% до 10,5% дозволить зменшити кількість нових працівників, яких необхідно залучати щороку, що, відповідно, зменшить загальні витрати на ці процеси.

Зростання рентабельності реалізованої продукції з 5,86% до 7,45% (+27,1%) обґрунтовується комплексним впливом усіх вищезгаданих факторів. Підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, зменшення витрат на добір та адаптацію персоналу, а також покращення якості обслуговування клієнтів безпосередньо впливають на фінансові показники компанії. Аналіз фінансової звітності компанії показує, що підрозділи з вищим рівнем залученості персоналу демонструють на 15-25% вищу рентабельність порівняно з іншими підрозділами.

Збільшення охоплення персоналу коучинговими програмами з 12% до 70% базується на розробленому плані поетапного впровадження коучингових технологій на підприємстві. План передбачає підготовку внутрішніх коучів, інтеграцію коучингового підходу в щоденну управлінську практику керівників усіх рівнів та створення цифрової платформи для розширення доступу до коучингових ресурсів. Аналіз організаційної структури та кадрового складу компанії показує, що такий рівень охоплення є реалістичним з урахуванням наявних ресурсів та часових рамок.

Прогнозні значення розраховані з урахуванням взаємозв'язку між різними показниками та синергетичного ефекту від комплексного впровадження коучингових технологій. Поетапне впровадження запропонованих заходів з системним моніторингом ключових індикаторів дозволить досягти прогнозованих значень та за необхідності коригувати програму для максимізації її ефективності.

Аналіз прогнозних значень ключових показників ефективності коучингових заходів свідчить про очікуване значне покращення як HR-показників, так і бізнес-показників підприємства «ОККО» внаслідок впровадження запропонованих заходів. Зокрема, прогнозується зниження плинності кадрів з 17,6% до 10,5%, що дозволить суттєво зменшити витрати на підбір та адаптацію персоналу та підвищити стабільність кадрового складу.

Очікується також зростання індексу залученості персоналу з 68% до 85%, що свідчитиме про підвищення лояльності, мотивації та відданості працівників. Це, у свою чергу, сприятиме зростанню продуктивності праці з 656 до 785 тис. грн на 1 працівника та підвищенню рентабельності реалізованої продукції з 5,86% до 7,45%.

Впровадження коучингових технологій також сприятиме розвитку культури інновацій та постійного вдосконалення на підприємстві. Очікується збільшення кількості внутрішніх підвищень працівників на керівні посади, що підтверджує ефективність коучингу як інструменту розвитку персоналу та формування кадрового резерву.

Суттєвим показником ефективності запропонованих заходів стане значне розширення охоплення персоналу коучинговими програмами – з 12% до 70%. Це сприятиме формуванню культури коучингу та постійного розвитку в компанії.

Для визначення економічної ефективності запропонованих коучингових заходів проведено розрахунок очікуваного економічного ефекту. При розрахунку економічних результатів враховано такі фактори як зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, зменшення витрат на підбір та адаптацію персоналу, підвищення якості роботи.

Важливим економічним наслідком впровадження запропонованих коучингових технологій стане зниження трудомісткості операційних процесів в компанії «ОККО» на 16,5%. Що відповідно зумовить зростання продуктивності праці на 19,7%. Таке суттєве підвищення продуктивності праці за рахунок зниження трудомісткості досягатиметься завдяки декільком чинникам: оптимізації робочих процесів внаслідок проактивної участі працівників у їх удосконаленні, скороченню часу на прийняття рішень завдяки розвитку самостійності персоналу, зменшенню кількості помилок через підвищення компетентності та відповідальності співробітників, а також покращенню комунікації між підрозділами. Розрахунки показують, що зниження трудомісткості на 16,5% дозволить компанії економити приблизно 82 млн. грн. щорічно за рахунок оптимізації використання людських ресурсів. Крім прямого

економічного ефекту, зниження трудомісткості забезпечить додаткові можливості для розвитку бізнесу шляхом перерозподілу вивільнених трудових ресурсів на стратегічні напрямки діяльності підприємства.

Зниження плинності кадрів з 17,6% до 10,5% дозволить суттєво скоротити витрати на підбір та адаптацію персоналу. За умови середніх витрат на добір та адаптацію одного працівника 18,5 тис. грн, економічний ефект від цього фактора оцінюється приблизно у 580 тис. грн на рік.

Підвищення продуктивності праці з 656 до 785 тис. грн на 1 працівника забезпечить значний приріст обсягу реалізованої продукції. При рентабельності 7,45% це генеруватиме суттєвий додатковий прибуток для підприємства.

Підвищення задоволеності клієнтів з 4,2 до 4,7 бали (за 5-бальною шкалою) сприятиме зростанню лояльності та збільшенню кількості повторних звернень. За експертними оцінками, це може забезпечити додатковий обсяг реалізації на рівні 3% від базового показника.

Загальний економічний ефект від впровадження запропонованих коучингових заходів за трирічний період реалізації програми оцінюється у межах 60 млн. грн при витратах на впровадження близько 3,5 млн грн. Це свідчить про високу економічну ефективність запропонованих заходів та їх доцільність з точки зору вкладення коштів. Термін окупності інвестицій становить приблизно 1,8 року, що є цілком прийнятним для проєктів такого типу.

Прогнозовані економічні ефекти від впровадження коучингових технологій на підприємстві «ОККО» досягатимуться завдяки системній інтеграції різноманітних інструментів та механізмів. Першочергову роль відіграватиме розвиток внутрішніх коучів, які забезпечуватимуть постійну підтримку персоналу на всіх рівнях організації. Значний внесок здійснить формування коучингової культури управління, що сприятиме підвищенню самостійності та відповідальності працівників. Особливе значення матиме впровадження регулярних групових та індивідуальних коучингових сесій для розвитку ключових компетентностей персоналу. Також істотний вплив забезпечать: використання цифрової платформи для розширення доступу до коучингових

ресурсів, застосування проєктного коучингу для оптимізації бізнес-процесів, інтеграція коучингових елементів у систему адаптації нових працівників для зниження плинності кадрів, впровадження коучингу в програми розвитку кар'єри для підвищення мотивації та утримання талантів. Комплексна реалізація цих інструментів забезпечить трансформацію не лише системи управління персоналом, але й всієї організаційної культури компанії «ОККО», що стане надійним підґрунтям для досягнення прогнозованих економічних результатів.

Крім економічних результатів, впровадження коучингових технологій на підприємстві «ОККО» матиме також значні соціальні ефекти, які важко виміряти кількісно, але які мають суттєвий вплив на довгострокову ефективність та стійкість підприємства. До основних соціальних ефектів належать підвищення рівня задоволеності працівників своєю роботою та компанією, поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі, розвиток культури постійного навчання та вдосконалення, підвищення рівня емоційного інтелекту та комунікативних навичок працівників, зростання соціальної відповідальності та етичності бізнес-практик, посилення корпоративної культури та спільних цінностей, розвиток лідерських якостей на всіх рівнях організації.

Ці соціальні ефекти створюють потужну основу для довгострокового сталого розвитку підприємства, підвищення його адаптивності до змін, формування позитивного іміджу роботодавця та, як наслідок, посилення конкурентоспроможності на ринку.

Для забезпечення максимальної ефективності запропонованих коучингових заходів важливо впровадити систему моніторингу та коригування, яка дозволить оперативно відслідковувати прогрес у досягненні поставлених цілей та вносити необхідні зміни у програми та підходи. Ця система має включати регулярне збирання та аналіз даних щодо ключових показників ефективності, проведення опитувань та інтерв'ю з учасниками коучингових програм, організацію регулярних зустрічей з внутрішніми коучами для обговорення проблем та успіхів, періодичний перегляд та оновлення коучингових програм та інструментів, бенчмаркінг та вивчення кращих практик у сфері коучингу.

Запропонована система оцінювання ефективності коучингових заходів дозволяє всебічно оцінити їх вплив на діяльність підприємства «ОККО» та його персонал. Прогнозні розрахунки свідчать про високу економічну та соціальну ефективність запропонованих заходів, що підтверджує доцільність їх впровадження.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних засад та практичних аспектів застосування коучингу в управлінні персоналом дозволило сформулювати цілісне уявлення про сутність, значення та особливості коучингового підходу, а також розробити рекомендації щодо його впровадження на підприємстві «ОККО».

Коучинг у системі управління персоналом визначено як інноваційний метод, спрямований на розкриття внутрішнього потенціалу працівників через партнерську взаємодію між коучем та працівником. Його сутність полягає у створенні умов для самостійного пошуку працівниками рішень, підвищення їхньої відповідальності та ініціативності. На відміну від традиційних методів управління, коучинг зосереджується не на контролі та директивах, а на розвитку потенціалу працівників, їхній мотивації та залученості до досягнення організаційних цілей.

Аналіз наукових джерел дозволив виявити ключові особливості коучингу, серед яких спрямованість на розкриття внутрішнього потенціалу працівників, партнерський характер взаємодії, орієнтація на розвиток самостійності та відповідальності працівників, формування культури постійного розвитку та вдосконалення. Впровадження коучингу в систему управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості прийняття рішень, формуванню сильної корпоративної культури, орієнтованої на розвиток та інновації, зниженню плинності кадрів через підвищення рівня залученості та мотивації персоналу.

Дослідження форм та методів коучингу дозволило систематизувати їх різноманітність та визначити особливості застосування в організаційному контексті. Порівняльна характеристика видів коучингу (індивідуальний, груповий, управлінський, кар'єрний, проєктний) показала специфіку кожного виду та оптимальні сфери їх застосування. Важливим аспектом ефективного застосування коучингу є правильний вибір коучингової моделі та методів, які відповідають потребам конкретної організації та ситуації.

Вивчення методичних підходів до оцінювання ефективності коучингу в управлінні персоналом дозволило визначити систему критеріїв та показників для вимірювання результативності коучингових інтервенцій. Запропонована система оцінювання охоплює кількісні метрики (продуктивність праці, плинність кадрів, досягнення цілей) та якісні характеристики (рівень розвитку компетентностей, зміни в поведінці, задоволеність працівників).

Аналіз практики застосування коучингу в управлінні персоналом на підприємстві «ОККО» виявив, що незважаючи на наявність певних елементів коучингу, його застосування має несистемний характер. Серед позитивних аспектів можна відзначити наявність формалізованої системи оцінювання результатів діяльності, функціонування системи кадрового резерву, можливість участі у проєктній діяльності. Водночас було виявлено низку проблем, які знижують ефективність коучингу, зокрема недостатню прозорість критеріїв підвищення, відсутність індивідуальних планів розвитку для більшості фахівців, недостатнє фінансування програм навчання та розвитку, недостатню роль керівників у розвитку підлеглих, відсутність балансу між роботою та особистим життям.

На основі виявлених проблем була розроблена інтегрована модель оптимізації системи управління персоналом на основі коучингового підходу для підприємства «ОККО». Ця модель включає чотири взаємопов'язані компоненти: стратегічний, структурний, методологічний та інфраструктурний. Для реалізації моделі запропоновано програму заходів, яка охоплює формування стратегічної основи коучингу, розвиток організаційної структури, удосконалення методик та програм коучингу, розвиток компетентностей персоналу, впровадження цифрових технологій для підтримки коучингових процесів.

Особливу увагу в запропонованій програмі приділено розвитку компетентностей персоналу, оскільки успіх впровадження коучингових технологій значною мірою залежить від готовності керівників та фахівців з управління персоналом застосовувати коучинговий підхід у своїй діяльності. Розроблена програма розвитку коучингових компетентностей має комплексний та

багаторівневий характер, поєднуючи теоретичну підготовку з практичним застосуванням та постійною підтримкою через супервізію.

Важливим аспектом запропонованої системи заходів є розвиток цифрової інфраструктури для підтримки коучингових процесів. Впровадження цифрової платформи для коучингу дозволить розширити доступ до коучингових послуг, підвищити їх ефективність та забезпечити моніторинг результатів.

Для оцінювання ефективності запропонованих коучингових заходів розроблено комплексну модель, яка включає чотири рівні оцінювання: реакція учасників, навчання, поведінка та результати. Визначено систему ключових показників, яка охоплює різні аспекти впливу коучингу на діяльність підприємства та його персонал.

Прогнозні розрахунки показали значне покращення як HR-показників (зниження плинності кадрів з 17,6% до 10,5%, зростання індексу залученості персоналу з 68% до 85%), так і бізнес-показників підприємства (зростання продуктивності праці з 656 до 785 тис. грн на 1 працівника, підвищення рентабельності реалізованої продукції з 5,86% до 7,45%). Загальний економічний ефект від впровадження запропонованих коучингових заходів оцінюється у межах 60 млн грн за трирічний період при витратах на впровадження близько 3,5 млн грн. Термін окупності інвестицій становить приблизно 1,8 року.

Важливим економічним наслідком впровадження запропонованих коучингових технологій стане зниження трудомісткості операційних процесів на підприємстві «ОККО» на 16,5%. Таке суттєве підвищення продуктивності праці досягатиметься завдяки декільком чинникам: оптимізації робочих процесів внаслідок проактивної участі працівників у їх удосконаленні, скороченню часу на прийняття рішень завдяки розвитку самостійності персоналу, зменшенню кількості помилок через підвищення компетентності та відповідальності співробітників, а також покращенню комунікації між підрозділами. Розрахунки показують, що зниження трудомісткості на 16,5% дозволить підприємству економити приблизно 825 тис. грн щорічно за рахунок оптимізації використання людських ресурсів. Крім прямого економічного ефекту, зниження трудомісткості

забезпечить додаткові можливості для розвитку бізнесу шляхом перерозподілу вивільнених трудових ресурсів на стратегічні напрямки діяльності підприємства.

Крім економічних результатів, впровадження коучингових технологій матиме також значні соціальні ефекти, серед яких підвищення рівня задоволеності працівників, поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі, розвиток культури постійного навчання та вдосконалення, підвищення рівня емоційного інтелекту та комунікативних навичок працівників, зростання соціальної відповідальності та етичності бізнес-практик, посилення корпоративної культури та спільних цінностей, розвиток лідерських якостей на всіх рівнях організації.

Для забезпечення максимальної ефективності запропонованих коучингових заходів важливо впровадити систему моніторингу та коригування, яка дозволить оперативно відслідковувати прогрес у досягненні поставлених цілей та вносити необхідні зміни у програми та підходи.

Результати дослідження дозволяють стверджувати, що впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення коучингових технологій в системі управління персоналом підприємства «ОККО» дозволить підвищити ефективність використання людського потенціалу, посилити конкурентні переваги підприємства та забезпечити його сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Розроблені рекомендації мають практичну цінність і можуть бути використані не лише на досліджуваному підприємстві, а й адаптовані для інших організацій, які прагнуть впроваджувати інноваційні підходи до управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабенко Н. М., Петряєв О. О. Коучинг як інструмент управління персоналом підприємства. *Управління розвитком*. 2020. С. 47–53. URL: <https://openarchive.nure.ua/bitstreams/e94d1f19-3dc4-407d-b954-204c188cab8e/download>
2. Босовська М. В., Кругляк І. Е. Коучинг: інноваційний метод управління персоналом. *Наукові праці НУХТ*. 2021. С. 88–90. URL: <https://knute.edu.ua/file/MjkwMjQ=/6247dc5253c4eedb43f6d2f37a4b57f6.pdf#page=88>
3. Brzeziński S., Jędrzejczyk W. Coaching as a Method of Supporting Employees' Development in Organizations: Polish Experience. *Przegląd Organizacji*. 2019. No. 3. P. 3–10. URL: <http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171564135>
4. Van Coller-Peter S., Manzini L. Strategies to establish rapport during online management coaching. *South African Journal of Human Resource Management*. 2020. Vol. 18. P. 1–9. DOI: 10.4102/sajhrm.v18i0.1298
5. Владимірова М. С. Коучинг як елемент управління персоналом. *Електронний архів ХНУМГ*. 2019. С. 75–76. URL: https://eprints.kname.edu.ua/45291/1/ilovepdf_com-75-76.pdf
6. Волобоєва І. О., Кравчук О. І., Варшава Д. В. Ціннісний вимір бренду роботодавця: вплив на залученість персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. №4. С. 302–309. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-302-309>
7. Драбчук Т. І. Коучинг як інструмент особистісного і професійного розвитку працівників сучасних організацій. *Сумський національний аграрний університет*. 2019. URL: <https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/4356/1/Драбчук%20Т.І.Коучинг%20як%20інструмент%20особистісного%20і%20професійного%20розвитку%20працівників%20сучасних%20організацій.pdf>

8. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №22. С. 74–78. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2019/14.pdf
9. Карамушка Л., Карамушка Т. Тренінгова програма "Професійна кар'єра та психологічне здоров'я освітнього персоналу". *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2019. № 4(18). С. 36-45. DOI: 10.31108/2.2019.4.18.5
10. Воронцова А. О. Актуальність процесів коучингу на підприємстві. *Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері*. 2024. С. 28-30. URL: <https://jitas.donnu.edu.ua/article/view/15870>
11. Колот А. М., Герасименко О. О. Сфера праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності 2020: виклики для України. *Київ : Фонд ім. Фрідріха Еберта*. 2020. URL: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/16344.pdf>
12. Костовська В. О. Можливості коучингу для удосконалення роботи з персоналом. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2020. С. 150–155. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/bitstreams/820c86a9-a9f2-4572-952a-3a7b4beae4bb/download#page=150>
13. Котовська І., Оксентюк Р., Вовк Ю. Коучинг як новий метод управління персоналом. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2016. Вип. 1 (14). С. 178–184. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16864/2/16kivhrm.pdf>
14. Кулієвич О. В. Коучинг як інноваційний інструмент управління персоналом на підприємстві. *Матеріали 27-ї Міжнародної науково-практичної конференції "Інновації молоді – машинобудуванню"*. 2019. С. 296–297. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/39764/1/vestnik_KhPI_2018_47_Karminska-Bielobrova_Kouchynh_iak_innovatsiinyi.pdf
15. Лопушняк Г. С., Шандар А. М., Милянник Р. В. Освітні траєкторії формування цифрових компетентностей. *Галицький економічний вісник*. 2023. №3. С. 19-30. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.019
16. Музичко Л. Особливості стратегій прийняття рішень керівниками залежно від складу їхнього психологічного капіталу. *Наукові конференції*. 2024. С. 36-38.

URL: http://conferences.neasmo.org.ua/uploads/conference/file/114/conference_30-30.6.2024.pdf#page=36

17. Невмержицька С. М., Бугас Н. В., Шміголь Т. І. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. *Київський національний університет технологій та дизайну*. 2020. С. 1-8. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/17151>

18. Никифорак В. А., Мельник О. І., Белінська Ю. О. Коучинг як інструмент управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2019. №4. С. 58. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2019/58.pdf

19. Олексієнко А. Б. Коучинг як ефективний інструмент у роботі з персоналом. *Актуальні проблеми психології*. 2021. С. 140-145. URL: https://cusu.edu.ua/images/files-2021/06/zbirn_FPP_23.04.2021.pdf#page=140

20. Пак Н. Т., Юсковець І. М. Управління конфліктами в організації: підходи та методи. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф.* Київ: КНЕУ, 2022. С. 73-77. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/39054>

21. Пашенко В., Волкова Н. Технологія коучингу як ефективний інструмент створення командно-цільової мотивації для нових членів професійної групи. *Грааль науки*. 2021. №11. С. 496–498. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.24.12.2021.091>

22. Петрова О. Д. Перспективи використання аутсорсингу в Україні. *Студентський науковий журнал КНУТД*. 2024. С. 29-31. URL: https://stud.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/27305/1/DOMIN_2024_P029-031.pdf

23. Пиріжок С. Є., Солоїд О. В. Коучинг як особливий інструмент розвитку менеджменту. *Вінницький кооперативний інститут*. 2023. С. 143–145. URL: <http://vki.vin.ua/ua/wp-content/uploads/2023/06/Збірник-03-04.05.23-p..pdf#page=143>

24. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45--48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>

25. Прохоровська С. Коучинг як інструмент управління персоналом. *Західноукраїнський національний університет*. 2021. С. 123–130. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/43026/1/ПРОХОРОВСЬКА.pdf>
26. Slavić A., Berber N. Coaching and its effects on individual and organizational performances in Central and Eastern Europe. *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*. 2019. Vol. 55, No. 41. P. 67–80. DOI: 10.5937/AnEkSub1941067S
27. Susanto P.C., Sawitri N.N. Performance Management as a Mediation of Variable of Competence and Coaching Skills That Impacts Organization Sustainability. *Formosa Journal of Research in Management*. 2023. Vol. 2, No. 1. P. 1–10. URL: <https://journal.formosapublisher.org/index.php/fjmr/article/download/3792/3488>
28. Тертична Л., Дегтяр А. Коучинг в системі управління трудовим потенціалом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. №41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-6>
29. Черненко О. В. Застосування коучинг-методу в системі управління персоналом торгової організації для підвищення продуктивності праці. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 2(54). С. 159-168. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-159-168>
30. Chong C.W., Yuen Y.Y. Executive coaching effectiveness: Towards sustainable business excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*. 2021. Vol. 32, No. 13–14. P. 1405–1423. DOI: 10.1080/14783363.2020.1724507
31. Шушпанов Д., Ліфанова М. Інноваційні інструменти управління персоналом транснаціональних корпорацій. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2020. С. 86–93. URL: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/viewFile/356/353>
32. Наконечна, Влада, Склярчук Тетяна. Інноваційні технології в системі управління персоналом. *III Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Управління персоналом в системі менеджменту організацій»*. 2024. С. 34-35. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/attachments/2024/jun/34863/iiivnpikhrm.pdf#page=35>

33. Махмудов Х., Чухліб В. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-52-83
34. Креденцер О. Тренінг розвитку професійної самоефективності персоналу освітніх організацій в контексті забезпечення їхнього психологічного здоров'я та благополуччя в умовах війни. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2024. № 31(1). С. 50-59. DOI: 10.31108/2.2024.1.31.4
35. Карамушка Л. Тренінг розвитку продуктивних копінг-стратегій в контексті забезпечення психологічного здоров'я та благополуччя освітнього персоналу в умовах війни. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2024. № 31(1). С. 23-39. DOI: 10.31108/2.2024.1.31.2
36. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 12. С. 46-51. DOI: 10.32851/2708-0366/2022.12.6
37. Бобонець Є. С. Коучинг як сучасний інструмент підвищення ефективності управління персоналом підприємства. *Управління розвитком соціально-економічних систем*. 2023. Ч. 2. С. 329-332. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/50941/1/Upravlinnia%20rozvytkom%20sotsialno-ekonomichnykh%20system_Ch%202_%202024_329-332.pdf
38. Ломага Ю. Р., Нагірна М. Я. Переваги та недоліки коучингу в Україні за умов євроінтеграції. *Соціально-гуманітарне середовище людини*. 2022. Вип. 4, № 2. С. 183-191. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29526/220972maket-187-195.pdf>

ДОДАТКИ

Додаток А

АНКЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОУЧИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Шановні колеги! Запрошуємо Вас взяти участь в опитуванні щодо ефективності застосування коучингових технологій в управлінні персоналом на підприємстві «ОККО». Ваші відповіді допоможуть удосконалити систему розвитку персоналу.

Блок 1. Розуміння сутності коучингу (7 питань)

1. Як би Ви охарактеризували своє розуміння поняття "коучинг"?
 - Маю чітке та повне розуміння
 - Маю загальне уявлення
 - Розумію частково
 - Не маю чіткого розуміння
2. З чим у Вас найбільше асоціюється коучинг? (можна обрати декілька варіантів)
 - Професійний розвиток
 - Мотивація та наставництво
 - Розкриття потенціалу
 - Вирішення проблем
 - Партнерські стосунки
 - Інше (вказіть) _____
3. Які потенційні переваги коучингу Ви вважаєте найбільш значущими? (оберіть до трьох варіантів)
 - Підвищення професійних компетентностей
 - Покращення комунікації
 - Підвищення мотивації
 - Розкриття потенціалу
 - Покращення результатів роботи
 - Розвиток лідерських якостей
 - Інше (вказіть) _____
4. Чи вважаєте Ви, що коучинг відрізняється від традиційного навчання?
 - Так, суттєво відрізняється
 - Є певні відмінності
 - Незначні відмінності
 - Не відрізняється
 - Важко відповісти
5. Які, на Вашу думку, основні принципи коучингу? (можна обрати декілька варіантів)
 - Усвідомленість і відповідальність
 - Партнерство і рівність
 - Відсутність готових рішень

- Орієнтація на розвиток
 - Конфіденційність
 - Інше (вказіть) _____
6. Наскільки важливим, на Вашу думку, є коучинг для сучасних організацій?
- Надзвичайно важливий
 - Достатньо важливий
 - Помірно важливий
 - Не особливо важливий
 - Не важливий взагалі
7. З яких джерел Ви отримували інформацію про коучинг?
- Спеціальна література
 - Навчальні курси та тренінги
 - Колеги та керівництво
 - Інтернет-ресурси
 - Не отримував(ла) такої інформації
 - Інше (вказіть) _____

Блок 2. Досвід участі у коучингових сесіях (8 питань) 8. Чи маєте Ви досвід участі у коучингових сесіях?

- Так, маю значний досвід (більше 5 сесій)
 - Так, маю обмежений досвід (1-5 сесій)
 - Ні, не маю досвіду
9. У яких формах коучингу Ви брали участь? (можна обрати декілька варіантів)
- Індивідуальний коучинг
 - Груповий коучинг
 - Командний коучинг
 - Кар'єрний коучинг
 - Проектний коучинг
 - Не брав(ла) участі в коучингових сесіях
10. Хто був ініціатором Вашої участі у коучингових сесіях?
- Керівництво підприємства
 - Безпосередній керівник
 - Особисто я
 - Фахівці з управління персоналом
 - Не брав(ла) участі в коучингових сесіях
11. Як часто на підприємстві проводяться коучингові сесії?
- Регулярно (щомісяця)
 - Час від часу (раз на квартал)
 - Рідко (раз на півроку або рідше)
 - Не проводяться
 - Важко відповісти

12. Як би Ви оцінили якість проведення коучингових сесій на підприємстві? (за 5-бальною шкалою)

- 5 – відмінно
- 4 – добре
- – задовільно
- – посередньо
- 1 – незадовільно
- Не брав(ла) участі в коучингових сесіях

13. Чи застосовуються цифрові технології при проведенні коучингових сесій?

- Так, постійно
- Так, іноді
- Ні, не застосовуються
- Не знаю
- Не брав(ла) участі в коучингових сесіях

14. Який формат коучингових сесій Ви вважаєте найбільш ефективним?

- Очний (особисто)
- Онлайн (дистанційно)
- Змішаний (поєднання очного й онлайн)
- Важко відповісти

15. Чи хотіли б Ви частіше брати участь у коучингових сесіях?

- Так, безумовно
- Скоріше так
- Важко відповісти
- Скоріше ні
- Категорично ні

Блок 3. Вплив коучингу на професійний розвиток та результативність праці (10 питань)

16. Оцініть вплив коучингу на розвиток Ваших професійних компетентностей (за 5-бальною шкалою) - 5 – дуже високий - 4 – високий - 3 – середній - 2 – низький - 1 – відсутній - Не брав(ла) участі в коучингових сесіях

17. Оцініть вплив коучингу на Вашу мотивацію праці (за 5-бальною шкалою)

- 5 – дуже високий
- 4 – високий
- – середній
- – низький
- 1 – відсутній
- Не брав(ла) участі в коучингових сесіях

18. Оцініть вплив коучингу на розвиток Ваших комунікативних навичок (за 5-бальною шкалою)

- 5 – дуже високий
- 4 – високий
- – середній
- – низький

- 1 – відсутній
- Не брав(ла) участі в коучингових сесіях

19.Оцініть вплив коучингу на розвиток Ваших лідерських якостей (за 5-бальною шкалою)

- 5 – дуже високий
- 4 – високий
- – середній
- – низький
- 1 – відсутній
- Не брав(ла) участі в коучингових сесіях

20.Оцініть вплив коучингу на вирішення Ваших професійних проблем (за 5-бальною шкалою)

- 5 – дуже високий
- 4 – високий
- – середній
- – низький
- 1 – відсутній
- Не брав(ла) участі в коучингових сесіях

21.Оцініть вплив коучингу на загальну результативність Вашої праці (за 5-бальною шкалою)

- 5 – дуже високий
- 4 – високий
- – середній
- – низький
- 1 – відсутній
- Не брав(ла) участі в коучингових сесіях

22.Оцініть вплив коучингу на рівень Вашої задоволеності роботою (за 5-бальною шкалою)

- 5 – дуже високий
- 4 – високий
- – середній
- – низький
- 1 – відсутній
- Не брав(ла) участі в коучингових сесіях

23.Оцініть вплив коучингу на Ваше відчуття причетності до команди (за 5-бальною шкалою)

- 5 – дуже високий
- 4 – високий
- – середній
- – низький
- 1 – відсутній
- Не брав(ла) участі в коучингових сесіях

24. Оцініть вплив коучингу на Ваше розуміння цілей та стратегії підприємства (за 5-бальною шкалою)

- 5 – дуже високий
- 4 – високий
- – середній
- – низький
- 1 – відсутній
- Не брав(ла) участі в коучингових сесіях

25. Оцініть вплив коучингу на розкриття Вашого потенціалу (за 5-бальною шкалою)

- 5 – дуже високий
- 4 – високий
- – середній
- – низький
- 1 – відсутній
- Не брав(ла) участі в коучингових сесіях

Блок 4. Перешкоди та проблеми впровадження коучингу (7 питань)

26. Які, на Вашу думку, основні перешкоди впровадження коучингу на підприємстві? (можна обрати декілька варіантів)

- Недостатнє розуміння сутності та принципів коучингу
- Брак часу для проведення коучингових сесій
- Недостатня кваліфікація внутрішніх коучів
- Відсутність системного підходу до впровадження коучингу
- Опір змінам з боку працівників
- Недостатня підтримка з боку керівництва
- Складність вимірювання ефективності коучингу
- Висока вартість послуг зовнішніх коучів
- Відсутність належної інфраструктури
- Інше (вказіть) _____

27. Чи вважаєте Ви, що керівництво підприємства підтримує впровадження коучингу?

- Так, повністю підтримує
- Скоріше підтримує
- Важко відповісти
- Скоріше не підтримує
- Зовсім не підтримує

28. Чи маєте Ви достатньо інформації про коучингові програми на підприємстві?

- Так, повністю достатньо
- Скоріше достатньо
- Важко відповісти
- Скоріше недостатньо

- Зовсім недостатньо

29. Яких ресурсів, на Вашу думку, не вистачає для ефективного впровадження коучингу? (можна обрати декілька варіантів)

- Фінансових
- Часових
- Людських (кваліфіковані коучі)
- Методичних (програми, інструменти)
- Технічних (обладнання, програмне забезпечення)
- Інформаційних
- Інше (вказіть) _____

30. Чи готові Ви особисто брати участь у розвитку коучингової культури на підприємстві?

- Так, безумовно
- Скоріше так
- Важко відповісти
- Скоріше ні
- Категорично ні

31. Які заходи, на Вашу думку, могли б сприяти більш ефективному впровадженню коучингу? (відкрите питання)

32. Ваші пропозиції щодо вдосконалення системи коучингу на підприємстві (відкрите питання)

Демографічний блок: Ваша посада:

- Керівник вищої ланки
- Керівник середньої ланки
- Керівник нижчої ланки
- Фахівець
- Робітник

Ваш стаж роботи на підприємстві:

- До 1 року
- 1-3 роки
- 3-5 років
- 5-10 років
- Понад 10 років

Ваш вік:

- До 25 років
- 25-35 років
- 36-45 років
- 46-55 років
- Понад 55 років

Дякуємо за Ваші відповіді!

Додаток Б**АНКЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ ДОСВІДУ УЧАСТІ У КОУЧИНГОВИХ СЕСІЯХ**

Шановні працівники! Просимо відповісти на запитання щодо Вашого досвіду участі у коучингових сесіях на підприємстві «ОККО». Ваші відповіді допоможуть оцінити ефективність коучингової практики та покращити програми розвитку персоналу.

1. Чи маєте Ви досвід участі у коучингових сесіях?
 - Так, маю значний досвід (більше 5 сесій)
 - Так, маю обмежений досвід (1-5 сесій)
 - Ні, не маю досвіду
2. У яких формах коучингу Ви брали участь? (можна обрати декілька варіантів)
 - Індивідуальний коучинг
 - Груповий коучинг
 - Командний коучинг
 - Кар'єрний коучинг
 - Проєктний коучинг
 - Не брав(ла) участі в коучингових сесіях
3. Хто був ініціатором Вашої участі у коучингових сесіях?
 - Керівництво підприємства
 - Безпосередній керівник
 - Особисто я
 - Фахівці з управління персоналом
 - Не брав(ла) участі в коучингових сесіях
4. Як часто на підприємстві проводяться коучингові сесії?
 - Регулярно (щомісяця)
 - Час від часу (раз на квартал)
 - Рідко (раз на півроку або рідше)
 - Не проводяться
 - Важко відповісти
5. Чи вважаєте Ви доцільним збільшення частоти коучингових сесій на підприємстві?
 - Так, безумовно
 - Скоріше так
 - Важко відповісти
 - Скоріше ні
 - Ні, це недоцільно

Дякуємо за участь в опитуванні!

Додаток В

ОЦІНКА ВПЛИВУ КОУЧИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ПРАЦІ

Шановні колеги! Просимо оцінити вплив коучингових технологій на різні аспекти Вашого професійного розвитку та результативності праці за 5-бальною шкалою, де 1 – відсутній вплив, 5 – дуже високий вплив. Якщо Ви не брали участі в коучингових сесіях, оберіть відповідний варіант.

Параметр оцінювання	Бальна оцінка впливу	Не брав(ла) участі
	1	2
1. Вплив коучингу на розвиток професійних компетентностей	☐	☐
2. Вплив коучингу на мотивацію праці	☐	☐
3. Вплив коучингу на комунікативні навички	☐	☐
4. Вплив коучингу на лідерські якості	☐	☐
5. Вплив коучингу на вирішення професійних проблем	☐	☐
6. Вплив коучингу на загальну результативність праці	☐	☐
7. Вплив коучингу на задоволеність роботою	☐	☐
8. Вплив коучингу на відчуття причетності до команди	☐	☐
9. Вплив коучингу на розуміння цілей та стратегії підприємства	☐	☐
10. Вплив коучингу на розкриття потенціалу	☐	☐

Дякуємо за Ваші відповіді!

ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕШКОД ТА ПРОБЛЕМ ВПРОВАДЖЕННЯ КОУЧИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Шановні працівники! Просимо Вас визначити основні перешкоди та проблеми, які, на Вашу думку, стримують ефективно впровадження коучингових технологій на підприємстві «ОККО».

1. Які, на Вашу думку, основні перешкоди впровадження коучингу на підприємстві? (можна обрати декілька варіантів)

- Недостатнє розуміння сутності та принципів коучингу
- Брак часу для проведення коучингових сесій
- Недостатня кваліфікація внутрішніх коучів
- Відсутність системного підходу до впровадження коучингу
- Опір змінам з боку працівників
- Недостатня підтримка з боку керівництва
- Складність вимірювання ефективності коучингу
- Висока вартість послуг зовнішніх коучів
- Відсутність належної інфраструктури для проведення коучингових сесій
- Недостатня мотивація працівників до участі у коучингових сесіях
- Неузгодженість коучингових програм зі стратегією розвитку підприємства
- Недооцінка потенціалу коучингу для розвитку персоналу
- Інше (вказіть) _____

2. На якому рівні, на Вашу думку, існують найбільші перешкоди для впровадження коучингу?

- На рівні вищого керівництва
- На рівні середньої управлінської ланки
- На рівні безпосередніх виконавців
- На рівні служби управління персоналом
- На всіх рівнях однаково
- Важко відповісти

3. Яких ресурсів, на Вашу думку, не вистачає для ефективного впровадження коучингу? (можна обрати декілька варіантів)

- Фінансових
- Часових
- Людських (кваліфіковані коучі)
- Методичних (програми, інструменти)
- Технічних (обладнання, програмне забезпечення)
- Інформаційних
- Інше (вказіть) _____

4. Які, на Вашу думку, заходи могли б усунути перешкоди впровадження коучингу? (відкрите питання)

Дякуємо за Ваші відповіді!

StrikePlagiarism2021

Скачати

Дата звіту

5/27/2025

Дата редагування

Звіт не був оцінений

Звіт подібності

метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

Коучинг в управлінні персоналом

Автор

Науковий керівник / Експерт

ЖарковаКицак

Підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

Обсяг знайдених подібностей

2.67%

2.87%

КП 1

0.47%

0.47%

КП 2

0.64%

0.84%

КЦ

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

15169

Кількість слів

125736

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про **МОЖЛИВІ** маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		0
Білі знаки		7
Парафрази (SmartMarks)		29

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

Позиційний номер*	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ЦЕНТРАЛЬНИХ СЛІВ (FNU MENTIS)
1	Кудименко.docx 5/26/2020 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра управління персоналом та економіки праці)	41 0.27 %
2	https://itas.donnu.edu.ua/article/download/15871/15769	31 0.20 %
3	https://openarchive.nure.ua/handle/document/12941	21 0.14 %