

## **НАВІЩО КОУЧИНГ ПІДПРИЄМЦЯМ?**

### **WHY DO ENTREPRENEURS NEED COACHING?**

**Анотація.** У статті розглянуто роль коучингу як сучасного інструменту розвитку підприємців і їхніх компаній. Проаналізовано зміни в стилях управління: перехід від авторитарно-механістичного підходу до «коучинг-менеджменту», що фокусується на людях та розкритті їхнього потенціалу. Визначено основні принципи коучингового підходу в менеджменті (вихід за межі зони комфорту, відмова від директивних порад, акцент на сильних сторонах). Наведено результати досліджень ефективності корпоративного коучингу: вплив на продуктивність, управлінські показники, ефективність команд та фінансові результати бізнесу. Розглянуто особливості впровадження коучингу в організаціях, умови успішності (довіра, партнерство, підтримка з боку керівництва) та потенційні ризики і бар'єри. Показано переваги коучингового стилю керівництва для зростання мотивації персоналу, інноваційності та адаптивності компанії. Зроблено висновки про доцільність використання коучингу підприємцями в сучасних умовах для забезпечення стійкого розвитку бізнесу.

**Ключові слова:** коучинг, підприємництво, стиль керівництва, коучинг-менеджмент, корпоративна культура, командна ефективність, мотивація.

**Abstract.** The article examines the role of coaching as a modern tool for the development of entrepreneurs and their companies. It analyzes shifts in management styles: the transition from an authoritarian-mechanistic approach to a “coaching management” that focuses on people and unlocking their potential. The key principles of the coaching approach in management are defined (stepping beyond the comfort zone, avoidance of directive advice, emphasis on strengths). Research findings on the effectiveness of corporate coaching are presented: its impact on employee productivity, business management indicators, team performance, and financial results of a business. The features of implementing coaching in organizations are considered, along with conditions for success (trust, partnership, top-management support) and potential risks and barriers. The advantages of the coaching leadership style for increasing staff motivation, innovation, and company adaptability are demonstrated. Conclusions are drawn about the expediency of using coaching by entrepreneurs in modern conditions to ensure sustainable business development.

**Keywords:** coaching, entrepreneurship, leadership style, coaching management, corporate culture, team effectiveness, motivation.

**Вступ.** Сучасний бізнес-середовище переживає суттєві зміни, що вимагають перегляду традиційних підходів до управління. Жорсткі авторитарні методи, засновані на страху та контролі, поступово втрачають ефективність. Натомість зростає увага до “м'яких” навичок (soft skills) керівників та до розвитку людського потенціалу в організаціях. Успіх підприємства дедалі більше залежить від здатності лідера надихати команду, формувати

довірливу корпоративну культуру та стимулювати новаторство. В цих умовах коучинг – метод розвитку особистості та команди – стає важливим інструментом для підприємців.

Підприємці стикаються з викликами швидких змін ринку, необхідністю підвищувати продуктивність і адаптивність бізнесу. Традиційно управлінці поклалися на інструкції та накази, однак такий підхід часто обмежує ініціативу співробітників. Сьогодні дедалі більше компаній переходять від механістичної моделі (де працівник розглядається лише як ресурс) до **“живого” бізнесу**, в центрі якого – людина. Відбувається *пожвавлення корпоративної культури*: декларовані на рівні гасел цінності втілюються у щоденній поведінці керівників і персоналу. Співробітник починає сприйматися як внутрішній клієнт компанії, а рівень задоволеності і розвитку персоналу безпосередньо впливає на задоволення зовнішніх клієнтів. Одночасно цифровізація та діджиталізація стали нормою бізнес-процесів, що підсилює необхідність гнучких підходів до управління людьми в умовах впровадження нових технологій. Ще однією помітною тенденцією є перехід від роботи окремих індивідів до *побудови високоефективних команд*, здатних швидко навчатися і спільно вирішувати складні завдання.

За таких умов постає питання: *навіщо коучинг підприємцям і які результати він приносить бізнесу?* Як інноваційний підхід до розвитку людського капіталу, коучинг може суттєво підвищити ефективність організацій. Дослідження підтверджують, що запровадження корпоративного коучингу окуповується багаторазово. Зокрема, опитування компаній показало, що **повернення інвестицій (ROI) у коучинг в середньому у шість разів перевищує витрати** на нього. Крім фінансової віддачі, фіксуються й конкретні операційні покращення. За даними глобального дослідження International Coach Federation, **близько 70% респондентів відзначили зростання продуктивності роботи, 61% – покращення управління бізнесом, а 51% – підвищення ефективності роботи команд** в результаті коучингових програм (*davidcoachinggroup.com*).

Таким чином, коучинг розглядається як потужний інструмент, що дозволяє підприємцям розкрити потенціал своїх команд і суттєво покращити бізнес-результати. У наступних розділах проаналізовано концепції та принципи коучингового підходу в менеджменті, його відмінності від традиційних стилів керівництва, а також наведено практичні кейси і рекомендації щодо впровадження коучингу в організаціях.

### **Коучинг як сучасний підхід в управлінні**

*Коучинг* (від англ. *coaching* – наставництво, тренування) – це підхід до розвитку людей, що ґрунтується на партнерській взаємодії та спеціальних методах, які допомагають особистості самостійно знаходити рішення і розвивати необхідні навички. Класичне визначення коучингу запропонував Тімоті Голві – один із піонерів цього напрямку. Він вважає, що *коучинг – це розкриття потенціалу людини з метою максимізації її ефективності*. Іншими словами, коуч не навчає прямо і не дає готових відповідей; його завдання – допомогти людині навчитися знаходити оптимальні рішення самостійно. Таке розуміння підкреслює відмінність коучингу від традиційного інструктування: *коучинг – це не про передачу знань, а про стимулювання власного мислення та розвитку клієнта*. Саме тому в коучинговому підході керівник відмовляється від ролі всезнаючого наставника, натомість виступає фасилітатором, який створює умови для навчання і самовдосконалення працівників. Це узгоджується з висновками сучасних досліджень з психології управління, які показують, що залучення співробітників до пошуку рішень підвищує їхню мотивацію та відповідальність за результат [2][3].

**Відмінність коучингового стилю від традиційного.** У багатьох організаціях досі панує авторитарний стиль управління, що умовно можна назвати “дитсадковим”. Такий керівник роздає вказівки і сварить підлеглих за помилки, як вихователь – малих дітей. Подібний підхід сформувався ще за часів командно-адміністративної системи, коли ініціатива не заохочувалася, а головною мотивацією була відсутність догани. У сучасному бізнесі така модель дедалі більше буксує: вона породжує у співробітників страх помилок, пасивність та відстороненість. Натомість **коучинг-менеджмент** пропонує іншу філософію:

керувати, ставлячи запитання, а не роздаючи накази. Цю ідею образно сформулював колишній голова ради директорів Google Ерік Шмідт: *“Ми керуємо компанією, задаючи питання, а не даючи відповіді”*. Задаючи правильні запитання, лідер залучає підлеглого до активного пошуку рішення, стимулює його мислення та креативність. Натомість при постійних вказівках зверху ініціатива працівника згасає, він звикає діяти лише у межах заданих інструкцій.

Наведемо приклад з менеджерської практики. **Ситуація:** співробітник повідомляє керівнику: *“У мене не вийшло виконати завдання...”*. Традиційний бос у такому разі, як правило, реагує докором: *“Чому не вийшло? Скільки можна помилятися? Я ж казав, як робити!”* – фактично акцентуючи на провині підлеглого. За коучингового підходу розмова виглядатиме інакше. Замість докорів менеджер перейде у режим конструктивного діалогу, поставивши серію запитань, що допоможуть співробітнику самому розібратися з проблемою і знайти вихід:

- **Якою була мета** цього завдання?
- **Що ти вже зробив** для її досягнення? Які результати отримав?
- **Які варіанти дій** розглядав? Які ресурси залучав?
- **Що завадило** досягти успіху? Які перешкоди виникли?
- **Які інші шляхи** існують для вирішення цієї ситуації?
- **Що ти зробиш інакше наступного разу?** Який план дій напрацюємо?
- **Чого ти навчишся** завдяки цьому досвіду?

Такий формат бесіди – це приклад **коучингової рамки** в дії. Менеджер послідовно керує думки підлеглого від аналізу мети і вже зроблених кроків – до генерування нових рішень та уроків на майбутнє. В результаті співробітник самостійно будує чіткий план, усвідомлює, що помилки – це матеріал для навчання, а не привід для покарання. Важливо, що людина при цьому **відчуває визнання:** її проблему вислухали, до її думки дослухаються, з нею спілкуються як з дорослим партнером, а не сварять як дитину. Психологічний ефект значущий – працівник виходить із розови мотивованим виправити ситуацію і реалізувати власні ідеї, замість відчуття провини чи образи, яке було б при авторитарному стилі. Таким чином, **коучинговий стиль взаємодії підсилює залученість і відповідальність співробітника за результат**, що в підсумку позитивно впливає на всю компанію.

Наведений кейс ілюструє ключові відмінності коучингового підходу: фокус на рішеннях, майбутньому та розвитку замість осуду за помилки минулого. Такий стиль вже успішно застосовується провідними лідерами бізнесу. Як зазначає засновник Virgin Group Річард Бренсон, *“Компанія – це люди... Співробітники хочуть знати: чи слухають їх, чи вони лише гвинтики в системі? Люди справді повинні відчувати, що вони потрібні”*. Іншими словами, ефективний керівник – це передусім хороший слухач і наставник, який створює атмосферу довіри. Бренсон підкреслює: якщо ставитися до персоналу з повагою, слухати їхні ідеї та потреби, вони відповідають лояльністю та продуктивністю. Натомість командно-контрольний стиль, що розглядає працівника як “гвинтик”, придушує ініціативу і демотивує команду. Таким чином, світовий досвід успішних компаній свідчить на користь переходу до більш гуманістичного, коучингового стилю лідерства.

### **Принципи коучинг-менеджменту**

Методологія коучингу спирається на низку наукових концепцій, зокрема на відкриття в галузі психології навчання та нейронаук. Виділимо три базові **принципи коучинг-менеджменту**, що були висвітлені автором у ході майстер-класу:

**1. Найкращі рішення знаходяться за межами зони комфорту.** Коучинг виходить з припущення, що розвиток відбувається тоді, коли людина виходить за межі вже набутого досвіду і знань. У нашому мозку є своєрідна “охоронна система”, що утримує нас у звичній зоні комфорту та опирається змінам. З еволюційної точки зору це виправдано – відоме здається безпечним, тоді як невідоме викликає страх і потребує додаткових зусиль. Тому співробітники (та й самі підприємці) часто уникають пробувати нові підходи, навіть

розуміючи раціонально їхню потенційну користь. Коучинг допомагає подолати цей природний опір до нового. *Завдання коуча – створити “поле можливостей” для клієнта, показати, що поза межами минулого досвіду криються нові рішення.* Якщо проблема не вирішується старими методами, значить, треба шукати інші шляхи. Логіка проста: *“хочеш іншого результату – зроби щось інакше”.* Коуч спонукає підлеглого або клієнта поглянути на ситуацію ширше, вийти за рамки рутинних підходів. При цьому важливо працювати зі страхом змін – нормальним відчуттям, що виникає на межі зони комфорту. Хороший коуч не ігнорує страх підлеглого перед новими задачами, а допомагає усвідомлено оцінити ризики, підготуватися і діяти поступово. У результаті зона комфорту поступово розширюється – те, що вчора здавалося страшним і неможливим, після певного досвіду стає новою нормою. В організаційному контексті це означає постійне навчання і нові проєкти: компанія, яка культивує розвиток, заохочує співробітників пробувати, навіть якщо на початку є ризик помилки. Коучинг забезпечує підтримку у цьому процесі, перетворюючи страх змін з бар’єра на сигнал точки зростання.

**2. Відмова від порад – шлях до самостійності та відповідальності.** Другий принцип коучингового підходу можна сформулювати так: *«Поради неефективні».* Мається на увазі, що пряме інструктування дорослих людей часто не дає бажаного результату. Коли керівник постійно говорить підлеглому, *що і як робити,* у того зникає стимул думати самому. Ба більше, *непрошені поради викликають внутрішній опір.* Психологи пояснюють це явище дією реактивності: людина підсвідомо пручається надмірному зовнішньому контролю над своїми рішеннями. Згадаємо типову ситуацію: ми ділимося з колегою або другом якоюсь проблемою, а у відповідь одразу чуємо готову пораду: *“Тобі треба зробити отак і отак...”.* Часто така порада викликає роздратування, навіть якщо дана з добрих намірів. Адже порадник виходить зі свого досвіду, який може не відповідати контексту іншої людини. У підлеглого ж може скластися враження, що керівник його не чує або вважає недостатньо компетентним самостійно розібратися в ситуації. Коучинг усуває цю проблему, бо *в основі коучингової взаємодії – партнерство і рівність.* Коуч не “над” клієнтом, а поруч із ним, спільно шукаючи рішення. Повна *відмова від директивних порад* зміщує відповідальність за вибір шляху до самого співробітника. Це надзвичайно важливо: людина починає усвідомлювати себе господарем ситуації, автором свого рішення і, як наслідок, відчуває гордість за знайдений вихід. Емоційно це проявляється як підвищення впевненості у власних силах, приплив ентузіазму (*“У мене вийшло! Я знайшов рішення!”*). Згідно з дослідженнями, самостійно напрацьовані плани реалізуються ефективніше, ніж нав’язані зовні, оскільки людина більш мотивована втілити *своє* рішення. Коучинговий підхід якраз і покликаний створити умови, за яких співробітник *сам знаходить оптимальний варіант дій і бере за нього відповідальність.* У цьому сенсі коучинг – унікальна технологія допомоги, адже жоден інший підхід (наставництво, консультування, тренінг) не забезпечує такого рівня самостійності клієнта. Відмова від практики постійних порад і вказівок формує у компанії культуру довіри: підлеглі знають, що можуть звернутися до керівника за підтримкою, не боячись осуду, і разом вони знайдуть рішення, а не отримують догану.

**3. Фокус на сильних сторонах і потенціалі, а не на помилках.** Третій принцип коучингового стилю – **позитивна фокусування.** Традиційна управлінська парадигма часто акцентує увагу на тому, що не виходить: керівник помічає передусім помилки співробітника, вказує на прогалини, критикує недоліки. З дитинства багато хто звик, що нам підкреслюють червоним те, що зроблено неправильно, а досягнення сприймаються як належне. Подібний негативно-орієнтований фокус формує у працівників синдром постійної “недостатності”: що б вони не робили, їм здається, що цього мало, завжди бракує до ідеалу. Коучинг пропонує протилежний підхід – *культивувати достатність і опору на сильні сторони.* Це означає, що в розмові керівник навмисно зміщує акцент на успіхи, ресурси та можливості. Замість питання *“Що зроблено неправильно?”* коучинговий менеджер питає: *“Що у тебе вже вийшло добре? На який ресурс можемо спертися? Які сильні сторони можемо залучити, щоб досягти мети?”.* Така зміна оптики має психологічно магічний ефект:

у співрозмовника з'являється більше енергії і віри в успіх, адже він бачить не тільки проблеми, а й власний запас сил для їх вирішення. Дослідження Gallup показують, що орієнтація на сильні сторони співробітників суттєво підвищує їхню залученість та продуктивність праці. Практика провідних компаній (IBM, Google та ін.) підтверджує: розвиваючи таланти працівників і даючи їм можливість застосовувати свої найкращі якості, організація отримує значно кращі результати, ніж при концентруванні лише на виправленні недоліків [6]. Пояснюється це просто: коли людина відчуває свою компетентність та цінність, вона більш мотивована та ініціативна. Коучинговий стиль керівництва враховує ці закономірності. Звісно, це не означає ігнорувати проблеми – радше спершу виявити та зміцнити сильні сторони, а вже спираючись на них, *коригувати зони розвитку*. Така послідовність доказово ефективніша, бо створює у співробітника стан впевненості, необхідний для вирішення слабких місць. Авторка метафорично резюмувала цей принцип так: *“Куди мозок відправиш – те він і притягне”*. Якщо постійно направляти увагу лише на недоліки, то і результатом будуть виправдання, чому *“у нас не вийде”*. Якщо ж фокусуватися на можливостях – мозок шукатиме способи досягти мети.

Зазначені три принципи – вихід із зони комфорту, відмова від нав'язування рішень та акцент на сильному – лежать в основі коучингового підходу в менеджменті. Їх послідовне застосування перетворює стиль керівництва, створюючи зовсім іншу динаміку у відносинах керівника і підлеглого. Практика показує, що з часом формується нова культура взаємодії в команді, яку можна охарактеризувати фразою: *“коучинг – це технологія, яка запалює серця”*. Співробітники відчувають щире залучення керівника в їхній розвиток, бачать, що їм довіряють і вірять у їхній потенціал. В результаті розкривається синергія команди – люди об'єднують зусилля, генерують інновації та перевершують очікування. Це вже не те «вогнище проблем», яким часто уявляють собі групу працівників песимістично налаштовані боси, а *джерело рішень і драйвер змін* для компанії.

### **Впровадження коучингового стилю в організації**

Перехід до коучинг-менеджменту вимагає системного підходу. Неможливо просто оголосити себе “коучем” і чекати миттєвих результатів – необхідно створити відповідні умови і підготувати як керівників, так і команду. На основі досвіду впровадження коучингу в різних компаніях можна виділити кілька важливих аспектів:

- **Навчання керівників коучинговим навичкам.** Коучинговий стиль не є вродженим – він потребує розвитку специфічних умінь: активного слухання, постановки відкритих запитань, надання зворотного зв'язку у підтримуючій формі тощо. Тому першим кроком є навчання топ-менеджерів і лінійних керівників основам коучингу. Багато організацій залучають для цього професійних коуч-тренерів чи відправляють своїх менеджерів на програми підвищення кваліфікації. Досвід показує, що особливо ефективно, коли *ініціатива йде “згори”* – від власника або директора компанії. Якщо перші особи самі опановують коучингові навички і демонструють новий стиль поведінки, це задає тон усій організаційній культурі. Відомо, що зміни успішніше приживаються, коли лідери власним прикладом підкріплюють задекларовані цінності. Тому бажано, щоб саме С-рівень менеджменту став “першими учнями” в освоєнні коучингового підходу.
- **Поступове впровадження і адаптація.** Коучинг не замінює традиційний менеджмент повністю – важливо розуміти межі застосування кожного інструменту. Є рутинні операційні процеси, де чіткі інструкції та контроль залишаються необхідними (дотримання техніки безпеки, регламентовані процедури тощо). Коучинговий підхід доречний передусім у питаннях розвитку, вирішенні нестандартних завдань, роботи з мотивацією персоналу. Тому перехід до нового стилю варто починати з тих сфер, де він принесе найбільшу користь: розробка стратегії, управління змінами, проблемні проекти, розвиток талантів. Менеджер має навчитися гнучко перемикатися між роллю “директивного керівника” і “коуча” залежно від ситуації. Власне, зрілий коучинг-менеджмент інтегрує обидва підходи: цілі, дедлайни, стандарти – все це ніхто не відмінює, але спосіб їх досягнення змінюється. Як зазначила авторка, *“коучинг не замінює*

менеджмент – він доповнює його новими інструментами”. Там, де раніше були суто накази і контроль, тепер додаються запитання, спільне генерування ідей, підтримка ініціативи.

- **Формування культури довіри.** Коучингові відносини неможливі без довіри між керівником та підлеглим. Якщо працівник боїться відверто говорити про труднощі (щоб його не покарали), або не вірить у ширість намірів керівника, відкритий коучинговий діалог не відбудеться. Тому впроваджуючи новий стиль, лідеру важливо демонструвати послідовність і доброзичливість. Наприклад, перестати карати за помилки, а сприймати їх як досвід; тримати слово і конфіденційність, якщо пообіцяв “не використовувати проти” озвучені проблеми; проявляти емпатію в спілкуванні. Довіра зростає поступово, коли команда переконується, що “нові правила гри” – не одноразова акція, а справжня зміна парадигми. Велику роль відіграє *безоціночність* з боку керівника. Це означає утриматися від ярликів і поспішних оцінок особистості співробітника (на кшталт “ти слабкий менеджер” або “ти лінивий”), зосередившись на фактах і рішеннях. Культура довіри також передбачає, що *співробітники не бояться, що виростуть і підуть* – одна з цікавих пересторог, яку висловлюють менеджери щодо коучингу. Справді, коли керівник активно розвиває своїх підлеглих, хтось з них може з часом вирости до рівня, що захоче рухатися далі – в іншу компанію або на вищу посаду. Це розглядається як природний ризик, пов’язаний із коучинговим стилем (ризик втратити “вирощеного” співробітника). Проте прогресивні організації вирішують це через створення системи кадрового резерву і можливостей кар’єрного зростання всередині компанії. Тобто, якщо людина розвивається, їй пропонують нові ролі, проекти, щоб утримати її талант у компанії. Таким чином, довіра підтримується двосторонньо: керівник інвестує в розвиток підлеглого, а компанія як ціле пропонує горизонт для реалізації вирощених компетенцій, щоб знизити відтік кадрів.
- **Готовність до інвестицій і змін системи.** Впровадження коучингу – це зміна не тільки навичок окремих людей, а й елементів всієї системи управління. Можливо, доведеться переглянути підхід до оцінки ефективності (щоб він був більш розвитковим, а не каральним), систему мотивації (заохочувати ініціативу, командну роботу), внутрішні комунікації (створити майданчики для відкритого обговорення ідей). Це потребує *інвестицій часу і ресурсів*. На початку продуктивність окремих процесів може навіть тимчасово знизитися, поки люди адаптуються до нового стилю роботи (наприклад, прийняття рішень через обговорення може займати більше часу, ніж директива зверху). Керівництву важливо усвідомлювати, що коучинг – це довгострокова інвестиція в людський капітал. Так само, як навчання чи впровадження нової технології, він *вимагає вкладень, але стратегічно вивільняє величезний потенціал*. Досвід компаній показує, що після періоду адаптації ефективність не тільки відновлюється, а й перевищує початкову, оскільки команда починає працювати більш згуртовано, креативно і самостійно. Важливо також комунікувати ці зміни усій організації, щоб сформувані єдине бачення “навіщо нам коучинг”. Якщо частина керівників саботуватиме новий підхід, посилаючись на зайнятість чи “невіру” в нього, успіх буде під загрозою. Тому бажано, щоб впровадження коучингової культури закріплювалося розпорядчими документами, підтримувалося топ-менеджментом і відстежувалося (наприклад, включення коучингових компетенцій в оцінку керівників, опитування працівників щодо стилю керівництва тощо).

Перехід до коучингового лідерства приносить бізнесу низку конкурентних переваг. Водночас існують і певні перестороги, які висловлюють скептики. Узагальнено “аргументи за і проти” коучинг-менеджменту в таблиці нижче:

**Таблиця: Переваги та ризики коучингового стилю**

Потенційні ризики / “Аргументи проти”	Переваги / “Аргументи за”
Втрата керівником відчуття контролю. Деякі керівники побоюються,	Зростання мотивації і залученості. Працівники, яких слухають і підтримують,

Потенційні ризики / “Аргументи проти”	Переваги / “Аргументи за”
що відмовившись від жорсткого контролю і образу «того, хто завжди правий», вони підривають свою владу. Це психологічний бар’єр: лідеру потрібно перейти від командної ролі до партнерської, що не всім легко.	проявляють більше ініціативи, енергії та відповідальності. Вони відчувають особисту причетність до успіху справи, що підвищує продуктивність.
<b>Більше часу на ухвалення рішень.</b> Коучинговий підхід вимагає діалогу, питання потребують обговорення – все це довше, ніж віддати наказ. Короткостроково менеджеру потрібно більше часу на спілкування з командою.	<b>Розвиток компетенцій і самостійності персоналу.</b> З часом працівники навчаються самостійно думати і вирішувати проблеми, менше залежачи від керівника. Це вивільняє час керівника стратегічно і підвищує гнучкість організації. Як зазначалося, коучинг “тактично потребує часу, але стратегічно його вивільняє.
<b>Можливий відтік “вирощених” кадрів.</b> Інвестуючи в розвиток людей, компанія ризикує, що найбільш прокачані співробітники стануть привабливими для конкурентів або захочуть просування, якого не буде можливості дати.	<b>Розвиток талантів та інноваційність.</b> Коучинг стимулює постійне навчання. Персонал розвивається не лише через формальні тренінги, а й у роботі, отримуючи наставництво від керівника. Це веде до появи внутрішніх резервів кадрів, зростання кількості ідей та інновацій у компанії.
<b>Потребує змін в компанії.</b> Без підтримки топ-менеджменту та відповідної культури, ініціатива окремих керівників-коучів може наштовхнутися на нерозуміння. Потрібні інвестиції у навчання і час на трансформацію процесів.	<b>Покращення фінансових показників.</b> У підсумку компанії із коучинговою культурою отримують вигоди: збільшення прибутку за рахунок продуктивності та креативності, зниження плинності кадрів (економія на наймі), синергійний ефект від командної роботи, кращу адаптивність до змін.

Як видно з таблиці, *переваги значно переважають можливі ризики*. Більш того, більшість “мінусів” коучингового стилю легко нейтралізуються за умови грамотного впровадження. Наприклад, додатковий час на діалог окупається якістю прийнятих рішень і швидкістю їх реалізації – адже команда, що брала участь у обговоренні, краще розуміє цілі і мотивована виконати задум. Ризик відтоку кадрів мінімізується розвитком внутрішніх можливостей росту – багато співробітників воліють залишатися в середовищі довіри і підтримки, навіть маючи альтернативні пропозиції. Що стосується “втрати контролю”, то на практиці *коучинговий керівник не втрачає владу, а трансформує її*: його вплив базується не на посадовій ієрархії, а на авторитеті наставника. Такий лідер отримує глибшу лояльність команди, ніж авторитарний бос, оскільки люди йдуть за ним добровільно.

**Результати впровадження коучингу.** Компанії, які успішно перейшли до коучингової культури, відзначають суттєві позитивні зрушення. За різними опитуваннями керівників і співробітників, основні вигоди виглядають так:

- **Зростання прибутковості бізнесу.** Підвищення продуктивності праці, раціоналізація управлінських процесів та покращення командної взаємодії приводять до кращих фінансових результатів. Дослідження фіксують прямий зв’язок між високим залученням персоналу (що досягається через коучинговий стиль) і показниками прибутковості та росту компанії [1][2].
- **Підвищення мотивації та відповідальності співробітників.** Люди починають працювати “з вогником”, проявляють ініціативу, беруть на себе відповідальність за проекти. Зростає впевненість працівників у власних силах, рівень усвідомленості

цілей компанії. Формується відданість організації, коли співробітники розділяють її цінності.

- **Зниження плинності кадрів.** Поліпшення атмосфери в колективі та можливості для розвитку ведуть до того, що цінні фахівці менше схильні покидати компанію. Висока плинність кадрів часто є індикатором токсичного середовища; коучинг допомагає створити середовище, де люди хочуть залишатися. За даними опитувань, організації з сильною коучинговою культурою мають значно нижчий рівень звільнень добровільно [1].
- **Розвиток командної синергії.** Коли керівники практикують партнерський стиль, співробітники переймають цю модель у взаємодії один з одним. В команді зростає рівень довіри і відкритості, що покращує обмін інформацією і співпрацю між підрозділами. Виникає ефект “win-win”, коли успіх одного стає успіхом усіх. Це напряму впливає на продуктивність і якість прийняття рішень.
- **Інноваційність і адаптивність.** Коучинг сприяє появі культури навчання: працівники не бояться експериментувати, висувати нові ідеї, тому що помилки розглядаються як досвід. Компанія стає більш гнучкою до змін ринку, адже персонал швидко вчиться і підлаштовується, замість чинити опір змінам зі страху або інертності.

Звичайно, варто зазначити, що коучинговий підхід – не панацея і не замінює інших складових успішного бізнесу (як-то якісна стратегія, хороші продукти, фінансова дисципліна тощо). Проте він виступає потужним каталізатором, що дозволяє максимально реалізувати потенціал наявних ресурсів – передусім людських. Адже, за крилатим висловом, *“Компанія – це люди”*, і в довгостроковій перспективі *інвестиції в людей є найважливішими для стійкого розвитку організації*.

**Висновки.** Коучинг в підприємницькій діяльності – це не данина моді, а об’єктивна вимога часу. В умовах, коли зміни стали постійними, а конкуренція вимагає інновацій, *“твердих” навичок недостатньо* для забезпечення успіху. Потрібні лідери, здатні розкрити творчий потенціал своїх команд, мотивувати їх до саморозвитку і адаптувати стиль управління під конкретних людей і ситуації. Проведений аналіз демонструє, що коучинговий підхід надає підприємцям ефективні інструменти для цього. Він змінює парадигму керівництва з моделі контролю та вказівок на модель партнерства і розвитку.

Основні висновки дослідження: (1) **Коучинг-менеджмент суттєво відрізняється від традиційного:** він будується на довірі, відкритих запитаннях та акценті на сильних сторонах, що забезпечує вищу мотивацію персоналу і кращу атмосферу в компанії. (2) **Запровадження коучингу позитивно впливає на ключові показники бізнесу,** що підтверджено досвідом компаній: зростають продуктивність, якість управлінських рішень, інноваційність, прибутковість, тоді як плинність кадрів зменшується. (3) **Для успішного впровадження коучингової культури необхідна підтримка на найвищому рівні і системний підхід:** навчання керівників, адаптація процесів і готовність інвестувати час у розвиток людей. Важливо поступово інтегрувати коучинг в існуючу систему, поєднуючи його з найкращими сторонами традиційного менеджменту. (4) **Потенційні ризики (втрата контролю, відтік кадрів, додаткові витрати часу)** є керованими і не переважають стратегічних вигод. Навпаки, подолання цих викликів зміцнює компанію, формуючи запас міцності завдяки підготовленим лідерам і згуртованим командам.

Отже, відповідь на питання “навіщо коучинг підприємцям?” є очевидною: **для розвитку успішного, “живого” бізнесу, здатного швидко адаптуватися і процвітати через максимальне розкриття потенціалу своїх людей.** Коучинговий стиль керівництва стає чинником конкурентної переваги, оскільки в його основі – найцінніший капітал 21 століття: натхненні, креативні та залучені співробітники. Для українських підприємців, які працюють в умовах високої турбулентності ринків та економіки знань, опанування коучингових навичок і впровадження коучингової культури може стати запорукою довгострокового успіху та інноваційного розвитку бізнесу. У перспективі подальших

досліджень цієї тематики цікавими є кількісні оцінки впливу коучинг-менеджменту на показники українських компаній та вивчення досвіду формування коучингової культури в національному контексті.

#### **Література:**

1. International Coach Federation (2010). *Global Coaching Client Study*. Final Report by PricewaterhouseCoopers. – [Electronic resource]. URL: <https://coachfederation.org> (дата звернення: 05.04.2025).
2. McGovern, J., Lindemann, M., Vergara, M., Murphy, S., Barker, L., & Warrenfeltz, R. (2001). Maximizing the impact of executive coaching: Behavioral change, organizational outcomes, and return on investment. *The Manchester Review*, 6(1), 1–9.
3. Whitmore, J. (2009). *Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose* (4th ed.). Boston: Nicholas Brealey.
4. Caplan, J. (2006, October 2). Google's Chief Looks Ahead. *TIME*. – [Electronic resource]. URL: <http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,1541283,00.html> (дата звернення: 05.04.2025).
5. Branson, R. (2014). *The Virgin Way: Everything I Know About Leadership*. London: Virgin Books. (Цитата про слухання співробітників – с. 212).
6. Clifton, D. O., & Harter, J. K. (2003). Investing in Strengths. – In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp. 111–121). San Francisco: Berrett-Koehler.

#### **References:**

1. International Coach Federation. (2010). *Global Coaching Client Study*. Final Report by PwC. Retrieved from <https://coachfederation.org>
2. McGovern, J., Lindemann, M., Vergara, M., Murphy, S., Barker, L., & Warrenfeltz, R. (2001). Maximizing the impact of executive coaching: Behavioral change, organizational outcomes, and return on investment. *The Manchester Review*, 6(1), 1–9.
3. Whitmore, J. (2009). *Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose* (4th ed.). Boston, MA: Nicholas Brealey.
4. Caplan, J. (2006, October 2). Google's Chief Looks Ahead. *TIME Magazine*. Retrieved from <http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,1541283,00.html>
5. Andersen, E. (2013, March 16). 11 Quotes from Sir Richard Branson on Business, Leadership, and Passion. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/erikaandersen/2013/03/16/11-quotes-from-sir-richard-branson-on-business-leadership-and-passion/>
6. Clifton, D. O., & Harter, J. K. (2003). Investing in strengths. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp. 111–121). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.