

**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**

Менеджмент персоналу

07 – Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 – Менеджмент

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Коучинг в управлінні персоналом»

здобувача Бухал Віталіни Віталіївни

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент Смальчук Ганна
Володимирівна

(підпис)

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

Завідувач кафедри соціоекономіки та
управління персоналом, доктор економічних
наук, професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2026

**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**

Менеджмент персоналу

07 – Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 – Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ О.І. Кравчук

_____ Г.С. Лопушняк

«___» _____ 2025 р.

«___» _____ 2025 р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
здобувачу вищої освіти**

Заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: **«Коучинг в управлінні персоналом»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від «__» _____ 2025 р. № _____

**Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах
ТОВ «Ферреро Україна»**

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОУЧИНГУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ
(назва розділу)	
Розділ 2	АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ КОУЧИНГУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ФЕРРЕРО УКРАЇНА»
(назва розділу)	
Розділ 3	НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ КОУЧИНГУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ФЕРРЕРО УКРАЇНА»
(назва розділу)	
Об'єкт дослідження:	процес управління персоналом на ТОВ «Ферреро Україна».
Предмет дослідження:	використання коучингу як інструменту підвищення ефективності управління персоналом на ТОВ «Ферреро Україна».
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	систематизація та критичний аналіз теоретичних засад і практичного досвіду застосування коучингу в управлінні персоналом, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення процесів менеджменту персоналу через впровадження коучингових технологій на ТОВ «Ферреро Україна».

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

У розділі 1	- дослідити сутність, принципи та функції коучингу в системі управління персоналом; - визначити основні моделі та інструменти коучингу в менеджменті персоналу;
У розділі 2	- провести аналіз системи управління персоналом та практики розвитку співробітників; - оцінити ефективність застосування коучингових елементів у системі менеджменту персоналу ТОВ «Ферреро Україна»;
У розділі 3	- запропонувати рекомендації щодо розвитку коучингової культури в системі управління персоналом - надати пропозиції з упровадження корпоративної програми коучингу для керівників і працівників ТОВ «Ферреро Україна»

Завдання підготував
науковий керівник

(підпис)

Смалійчук Ганна
Володимирівна

(ініціали, прізвище)

«10» жовтня 2025 р.

Завдання одержав студент

(підпис)

Бухал Віталіна Віталіївна

(ініціали, прізвище)

«10» жовтня 2025 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 61 сторінки, 12 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел з 37 найменування.

«Коучинг в управлінні персоналом»

(назва теми)

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на ТОВ «Ферреро Україна».

Предметом дослідження є використання коучингу як інструменту підвищення ефективності управління персоналом на ТОВ «Ферреро Україна».

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – систематизація та критичний аналіз теоретичних засад і практичного досвіду застосування коучингу в управлінні персоналом, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення процесів менеджменту персоналу через впровадження коучингових технологій на ТОВ «Ферреро Україна».

Відповідно до поставленої мети виконано такі *завдання*:

- дослідити сутність, принципи та функції коучингу в системі управління персоналом;
- визначити основні моделі та інструменти коучингу в управлінні персоналом;
- провести аналіз системи управління персоналом та практики розвитку співробітників;
- оцінити ефективність застосування технологій коучингу у системі управління персоналом ТОВ «Ферреро Україна»;
- запропонувати рекомендації щодо розвитку коучингової культури в системі управління персоналом;
- надати пропозиції з впровадження технології коучингу на ТОВ «Ферреро Україна».

Теоретична та практична значущість. Полягає в систематизації теоретичних підходів до визначення сутності, моделей та інструментів коучингу в управлінні персоналом, що поглиблює наукове розуміння цього феномену. Практична цінність роботи визначається розробкою конкретних рекомендацій щодо розвитку коучингової культури та впровадження GROW-технології коучингу на ТОВ «Ферреро Україна», які можуть бути використані підприємством у практиці управління персоналом. Результати дослідження також становлять інтерес для інших компаній FMCG-сектору, що прагнуть підвищити ефективність використання людського капіталу через впровадження сучасних коучингових технологій.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2026.

Рік захисту роботи 2026.

Ключові слова: коучинг, управління персоналом, мотивація працівників, розвиток команди, лідерство, ефективна комунікація

Keywords: coaching, personnel management, employee motivation, team development, leadership, effective communication

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

Бухал Віталіни Віталіївни
на тему **Коучинг в управлінні персоналом**

1. Актуальність теми: зумовлена тим, що організації у сучасних умовах стикаються з конкуренцією за кваліфікований персонал та необхідністю та управління персоналом в умовах нестабільності, що, у свою чергу, призводить до професійного вигорання у колективах. Саме тому особливого значення набуває застосування коучингу як інструменту підвищення ефективності управління персоналом як одного із важливих чинників забезпечення конкурентоспроможності організації.
2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: у кваліфікаційній бакалаврській роботі визначено основні моделі та інструменти коучингу в управлінні персоналом; здійснено оцінювання ефективності застосування технологій коучингу у системі управління персоналом на прикладі досліджуваної організації; розроблено пропозиції щодо впровадження технологій коучингу у досліджуваній організації.
3. Наявність самостійних розробок автора: робота є самостійним завершеним науковим дослідженням, яке містить систематизований опис сутності і класифікації технологій коучингу, а також принципів та функцій коучингу у системі управління персоналом. Також, авторкою розроблено рекомендації щодо розвитку коучингової культури в системі управління персоналом досліджуваної організації.
4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: запропоновані у кваліфікаційній бакалаврській роботі заходи щодо розвитку коучингової культури в системі управління персоналом та пропозиції щодо впровадження технологій коучингу можуть бути використані як типові в сучасних організаціях.
5. Наявність недоліків: представлені у роботі рекомендації щодо впровадження технологій коучингу потребують доповнення у контексті їхньої практичної реалізації у досліджуваній організації, а також посилення обґрунтування соціально-економічної ефективності їхнього впровадження у практику діяльності організації.
6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:

робота відповідає вимогам та може бути допущена до захисту з оцінкою 64 бали

Науковий
керівник

доцент кафедри соціоекономіки та управління
персоналом, к.е.н.

Смалійчук Г.В.

“___” _____ 20__р.

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти
Бухал Віталіни Віталіївни

Тема:
«Коучинг в управлінні персоналом»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення

Тема кваліфікаційної бакалаврської роботи є надзвичайно актуальною в сучасних умовах трансформації систем управління персоналом та посилення ролі персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності організацій. У сучасному бізнес-середовищі компанії дедалі частіше стикаються з викликами професійного вигорання працівників, високого рівня стресу, необхідності швидкої адаптації до змін та потребою формування ефективних команд. За таких умов коучинг стає одним із найбільш перспективних інструментів розвитку персоналу, оскільки дозволяє не лише підвищувати професійну ефективність працівників, а й формувати внутрішню мотивацію, відповідальність, лідерські професійні компетентності та культуру усвідомленої взаємодії в організації.

Особливої актуальності дослідження набуває в контексті сучасних українських реалій, де підприємства змушені адаптувати системи управління персоналом до умов нестабільності, кадрового дефіциту та необхідності збереження ефективності команд. Саме тому обрана авторкою тема є своєчасною, практично значущою та такою, що відповідає сучасним тенденціям розвитку HR-менеджменту.

Якість проведеного дослідження теми кваліфікаційної бакалаврської роботи

Авторка продемонструвала здатність працювати з науковими джерелами, критично аналізувати різні підходи до визначення сутності коучингу, його функцій, моделей та інструментів. Значну увагу приділено

дослідженню сучасних коучингових технологій та можливостей їх інтеграції у систему управління персоналом підприємства.

Робота має високий рівень практичної цінності. Зокрема, на високому рівні виконано аналіз особливостей системи управління персоналом ТОВ «Ферреро Україна», оцінювання практики розвитку працівників та використання елементів коучингу в управлінській діяльності компанії. Отримані результати дослідження є змістовними, обґрунтованими та логічно пов'язаними з поставленими у роботі завданнями.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи

Серед позитивних рис роботи слід відзначити поєднання теоретичного дослідження із практичними рекомендаціями щодо розвитку коучингової культури в організації.

Окремої уваги заслуговують запропоновані авторкою рекомендації щодо впровадження GROW-моделі коучингу, розвитку коучингової культури в компанії та використання сучасних коучингових технологій у роботі керівників і працівників. Практичні рекомендації мають прикладний характер та можуть бути використані у діяльності не лише досліджуваного підприємства, а й в інших організаціях.

Зауваження

Зауважень до роботи немає.

Практична значимість висновків і рекомендацій

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає у можливості використання запропонованих авторкою рекомендацій для вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Ферреро Україна», розвитку корпоративної культури, покращення внутрішньої комунікації та підвищення ефективності роботи працівників.

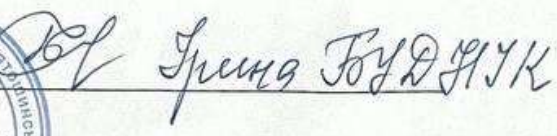
Результати дослідження можуть бути корисними не лише для досліджуваного підприємства, а й для інших компаній, які мають на меті впроваджувати сучасні інструменти розвитку персоналу та формувати ефективну систему підтримки й розвитку працівників в умовах сучасних викликів бізнес-середовища.

Місце роботи та посада рецензента:

Науковий ступінь, учене звання (за наявності):

(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую:


(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент



ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОУЧИНГУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ	6
1.1 Сутність, принципи та функції коучингу в системі управління персоналом	6
1.2 Основні моделі та інструменти коучингу в управлінні персоналом	15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ КОУЧИНГУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ФЕРРЕРО УКРАЇНА»	24
2.1 Аналіз системи управління персоналом та практики розвитку співробітників	24
2.2 Оцінювання ефективності застосування технологій коучингу у системі управління персоналом ТОВ «Ферреро Україна»	33
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ КОУЧИНГУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ФЕРРЕРО УКРАЇНА»	43
3.1 Рекомендації щодо розвитку коучингової культури в системі управління персоналом	43
3.2 Пропозиції з впровадження технології коучингу на ТОВ «Ферреро Україна»	47
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60

ВСТУП

В умовах глобалізації, цифровізації економіки та загострення конкуренції за кваліфікований персонал управління людськими ресурсами набуває стратегічного значення для забезпечення конкурентоспроможності організацій. Традиційні методи розвитку персоналу дедалі частіше поступаються місцем інструментам, орієнтованим на формування внутрішньої мотивації, відповідальності та здатності працівників до самостійного прийняття рішень. Саме коучинг як партнерська технологія розвитку особистості в організаційному контексті відповідає цим вимогам, поєднуючи індивідуальний підхід із досягненням вимірюваних бізнес-результатів. В українських реаліях актуальність коучингу посилюється в умовах воєнного стану, що спричинив масове вигорання персоналу, відтік кадрів та необхідність швидкої адаптації управлінських команд до роботи в умовах хронічної нестабільності. Усе це зумовлює актуальність дослідження коучингу як інструменту підвищення ефективності управління персоналом.

Загальні питання управління персоналом розглядають Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. [1], Варіс І. О., Кравчук О. І., Парашук Є. Ю. [2] та інші. Коучинг як інструмент розвитку компетенцій і підвищення ефективності управлінської діяльності досліджують Сновидович І. Г. [5], Нежинська О. О. [15], Козій Ю. І. [20], Копитко М. І. та Прихідько С. М. [18], а також Лепейко Т., Перерва І., Мацканич Д., Шевченко С. [19]. Моделі та технології коучингу, зокрема GROW-модель і коучингові інструменти, аналізують Савчук Б. П., Слюсаренко Н. В., Єгорова І. В. [24], Квасній Л. Г., Оліховська М. В., Бошко О. І. [8], Захарова О. В. [16] та Прусак П. В. [10]. Незважаючи на значний масив досліджень, питання системної інтеграції коучингових технологій у практику управління персоналом підприємств, оцінювання їхньої ефективності та формування практичних рекомендацій щодо їхнього вдосконалення залишаються недостатньо розробленими.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – систематизація та критичний аналіз теоретичних засад і практичного досвіду застосування коучингу в управлінні персоналом, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення процесів

менеджменту персоналу через впровадження коучингових технологій на ТОВ «Ферреро Україна».

Завдання:

- дослідити сутність, принципи та функції коучингу в системі управління персоналом;
- визначити основні моделі та інструменти коучингу в управлінні персоналом;
- провести аналіз системи управління персоналом та практики розвитку співробітників;
- оцінити ефективність застосування технологій коучингу у системі управління персоналом ТОВ «Ферреро Україна»;
- запропонувати рекомендації щодо розвитку коучингової культури в системі управління персоналом;
- надати пропозиції з впровадження технології коучингу на ТОВ «Ферреро Україна».

Об'єкт дослідження – процес управління персоналом на ТОВ «Ферреро Україна».

Предмет дослідження – використання коучингу як інструменту підвищення ефективності управління персоналом на ТОВ «Ферреро Україна».

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Методи аналізу та синтезу застосовувалися для опрацювання наукових джерел і формування теоретичної бази дослідження, що дозволило систематизувати підходи до визначення сутності коучингу. Порівняльний метод використовувався для зіставлення різних моделей і видів коучингу, за результатами якого обґрунтовано вибір GROW-технології як основної для впровадження. Системний підхід забезпечив розгляд коучингу як елементу цілісної системи управління персоналом. Методи економічного аналізу та статистичного опрацювання даних застосовувалися для дослідження фінансово-господарських показників ТОВ «Ферреро Україна» та оцінювання ефективності коучингових практик. Метод

узагальнення використовувався для формулювання висновків і розробки практичних рекомендацій.

Теоретична та практична значущість одержаних результатів полягає в систематизації теоретичних підходів до визначення сутності, моделей та інструментів коучингу в управлінні персоналом, що поглиблює наукове розуміння цього феномену. Практична цінність роботи визначається розробкою конкретних рекомендацій щодо розвитку коучингової культури та впровадження GROW-технології коучингу на ТОВ «Ферреро Україна», які можуть бути використані підприємством у практиці управління персоналом. Результати дослідження також становлять інтерес для інших компаній FMCG-сектору, що прагнуть підвищити ефективність використання людського капіталу через впровадження сучасних коучингових технологій.

Характер виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи.
Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана за власною ініціативою автора.

Інформаційна база дослідження охоплює наукові праці вітчизняних дослідників у сфері коучингу та управління персоналом, навчально-методичні посібники, матеріали наукових конференцій, звітність ТОВ «Ферреро Україна».

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. У першому розділі досліджено теоретичні засади коучингу в системі управління персоналом. Другий розділ присвячено аналізу практики застосування коучингових технологій на ТОВ «Ферреро Україна». У третьому розділі розроблено рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення використання коучингу в управлінні персоналом підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОУЧИНГУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Сутність, принципи та функції коучингу в системі управління персоналом

В умовах зростаючої конкуренції за кваліфікований персонал та динамічних змін у бізнес-середовищі управління персоналом набуває стратегічного значення для організацій будь-якого масштабу. Система управління персоналом є багатoelementною структурою, що охоплює процеси залучення, розвитку, мотивації та утримання працівників. Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. та інші визначають управління персоналом як провідну функцію управління організацією та системно організований процес залучення, розвитку та використання працівників для досягнення цілей організації [1, с. 624]. Варіс І. О., Кравчук О. І., Парашук Є. Ю. акцентують увагу на цільовому вимірі цього процесу, зазначаючи, що управління персоналом має забезпечувати залучення найталановитіших працівників, підтримку їхньої лояльності, залученості та задоволеності через комфортне середовище і можливості кар'єрного зростання [2, с. 94]. Саме у цьому контексті коучинг набуває особливого значення як інструмент, що органічно поєднує розвиток індивідуального потенціалу працівника з досягненням організаційних цілей. На відміну від традиційних методів навчання, коучинг формує внутрішню мотивацію та відповідальність за результат, що є критично важливим для забезпечення сталої ефективності персоналу в сучасній системі управління.

Розгляд сутності коучингу є необхідним для формування цілісного уявлення про його місце в системі управління персоналом. Визначення коучингу наведені в табл.1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення коучингу

Джерело	Визначення
Міжнародна асоціація коучингу (ICF) [3]	Коучинг – це процес, побудований на принципах партнерства, що стимулює рефлексію та творчість клієнтів, щоб надихати їх на максимальне розкриття свого потенціалу – як особистісного, так і професійного.
Кот Г. М., Діденко М. С. [4, с. 26]	Коучинг – це процес, у якому професійний коуч допомагає людині визначити свої цілі, знайти внутрішні ресурси для їх досягнення і подолати перешкоди.
Сновидович І. Г. [5].	Коучинг – це форма професійного консультування, яка заохочує клієнтів максимально розкрити свій особистий і професійний потенціал.
Братко М. В. [6, с. 8]	Коучинг – це специфічний діалогічний, праксеологічний метод навчання, спрямований на особистісний та/або професійний розвиток в процесі якого, завдяки підтримці, наданій коучем, особистість отримує психологічну та поведінкову допомогу, необхідну для досягнення конкретних цілей у різних сферах життя.
Майданюк М. О., Тернопільська В. І. [7, с. 205]	Коучинг – це метод, заснований на взаємодії коуча і клієнта, в результаті чого клієнт отримує нові знання, досвід, необхідний для досягнення його цілей.
Квасній Л. Г., Оліховська М. В., Бошко О. І. [8, с. 928]	Коучинг – це форма партнерської взаємодії між тренером і клієнтом, що ґрунтується на співпраці та орієнтації на досягнення особистих і професійних цілей

Джерело: розроблено автором на основі [1-6]

Подані в наукових і професійних джерелах підходи до тлумачення коучингу формувалися в різних наукових і практичних контекстах, що зумовлює комплексність цього поняття та відсутність єдиного універсального трактування.

Передусім коучинг у більшості визначень розглядається як процес, а не як одноразовий вплив або ізольована дія. Таке бачення простежується як у позиції Міжнародної асоціації коучингу (ICF) [3], так і в працях Кота Г. М. та Діденко М. С. [4, с. 26]. Процесуальний характер коучингу підкреслює його динамічність і тривалість у часі, що зумовлює можливість поступових якісних змін у професійному та особистісному розвитку людини. Саме системність і послідовність коучингової взаємодії створюють умови для стійких результатів, на відміну від фрагментарних управлінських заходів.

Важливою складовою сутності коучингу є партнерський характер взаємодії між коучем і клієнтом. У визначенні ICF [1], а також у трактуванні Квасній Л. Г., Оліховської М. В. і Бошка О. І. [8, с. 928] наголошується на співпраці та

рівноправності сторін. Такий підхід принципово змінює логіку впливу, оскільки відмова від директивності виступає причиною зростання автономії та відповідальності клієнта за власні рішення. У результаті коучинг стає інструментом не зовнішнього контролю, а внутрішньої мотивації, що є критично важливим для сучасних систем управління персоналом.

Ще одним ключовим аспектом є орієнтація коучингу на розкриття особистісного і професійного потенціалу. Цей акцент чітко простежується у визначеннях Сновидович І. Г. [5] та Братка М. В. [6, с. 8], де коучинг пов'язується з розвитком, навчанням і досягненням цілей. Така спрямованість зумовлює зміну управлінської парадигми: замість фокусування на проблемах і недоліках увага переноситься на можливості зростання. Розвиток потенціалу працівників безпосередньо впливає на підвищення їхньої професійної ефективності та здатності адаптуватися до змін.

Разом з тим, у частині визначень коучинг розглядається як метод або форма професійного консультування. Така позиція представлена у працях Майданюка М. О. і Тернопільської В. І. [7, с. 205], а також у дослідженні Братка М. В. [6, с. 8]. З одного боку, це дозволяє чіткіше окреслити інструментальний бік коучингу та підкреслити його практичну спрямованість. З іншого боку, звуження коучингу до рівня окремого методу може обмежувати розуміння його системної ролі в управлінні персоналом, оскільки він поєднує в собі як технологічні, так і ціннісні компоненти.

Узагальнення наведених аспектів дає підстави сформулювати власне визначення. На нашу думку, коучинг – це цілісний процес партнерської взаємодії між коучем і клієнтом, спрямований на усвідомлену активізацію внутрішнього потенціалу особистості з метою досягнення значущих особистісних і професійних цілей у контексті організаційної діяльності. Доцільність такого визначення полягає в тому, що воно поєднує процесуальність, партнерство та розвиткову спрямованість коучингу, не зводячи його ані до сукупності технік, ані до абстрактної форми спілкування, що відповідає сучасним науковим підходам і практичним потребам системи управління персоналом.

Визначення сутності коучингу створює передумови для переходу до аналізу принципів, на яких ґрунтується його застосування. В наукових дослідженнях принципи коучингу розглядаються як концептуальна основа, що визначає логіку, межі та якість коучингової взаємодії. Саме через систему принципів розкривається не лише методологія коучингу, а й його ціннісна спрямованість у контексті управління персоналом. Зокрема, у підході Сабадаш А. М. акцент зроблено на довірі до потенціалу клієнта, партнерській взаємодії, цілеспрямованості, системності, рефлексивності та етичності [9, с. 212]. Загалом такий перелік принципів видається методологічно виваженим, оскільки поєднує як гуманістичні, так і організаційно-управлінські орієнтири. Довіра до потенціалу клієнта є принципово важливою, адже саме вона зумовлює відмову від директивного впливу та створює передумови для самостійного прийняття рішень. Партнерська взаємодія логічно випливає з цього положення і виступає причиною зростання відповідальності клієнта за результати коучингового процесу. Доцільним є також включення принципів системності та цілеспрямованості, оскільки без них коучинг ризикує втратити стратегічну узгодженість із цілями організації. Принципи рефлексивності та етичності заслуговують підтримки, адже саме вони забезпечують усвідомлення змін і дотримання професійних меж у роботі з персоналом.

Підхід Прусака П. В. звужує систему принципів коучингу до ключового, на його думку, положення – формування усвідомленості клієнта щодо мети та відповідальності за власні рішення [10, с. 20]. Такий акцент є обґрунтованим, оскільки усвідомленість справді виступає центральним механізмом коучингового впливу. Саме через усвідомлення клієнт переходить від зовнішньо зумовлених дій до внутрішньо мотивованого розвитку. Проте зведення принципів коучингу фактично до одного положення видається недостатнім, оскільки воно не враховує складності коучингової взаємодії та її багаторівневої природи. Усвідомленість не може бути реалізована повною мірою без партнерства, довіри та етичних засад, тому такий підхід потребує розширення.

Більш деталізовану систему принципів пропонує Луценко І. О., виділяючи усвідомлення та відповідальність, самостійність, взаємозв'язок, подолання опору змінам, рівноправність, поетапний розвиток і моніторинг [11, с. 96]. Позитивною рисою цього підходу є прагнення охопити як психологічні, так і процесуальні аспекти коучингу. Принципи усвідомлення, відповідальності та рівноправності цілком узгоджуються з сучасним розумінням коучингу й можуть вважатися базовими. Водночас включення таких положень, як подолання опору змінам і моніторинг, викликає певні застереження. Подолання опору більше характерне для управлінського або консалтингового впливу, тоді як у коучингу опір радше приймається як природний елемент змін і опрацьовується опосередковано через усвідомлення. Моніторинг, у свою чергу, доцільніше розглядати як функцію або етап процесу, а не як принцип, оскільки він описує інструмент реалізації, а не ціннісну засаду.

Узагальнюючи наведені підходи, можна дійти висновку, що найбільш обґрунтованими є принципи, які відображають ціннісну природу коучингу та забезпечують його спрямованість на розвиток. На основі критичного аналізу вище наведених джерел доцільно сформулювати власний перелік принципів коучингу (рис.1.1).

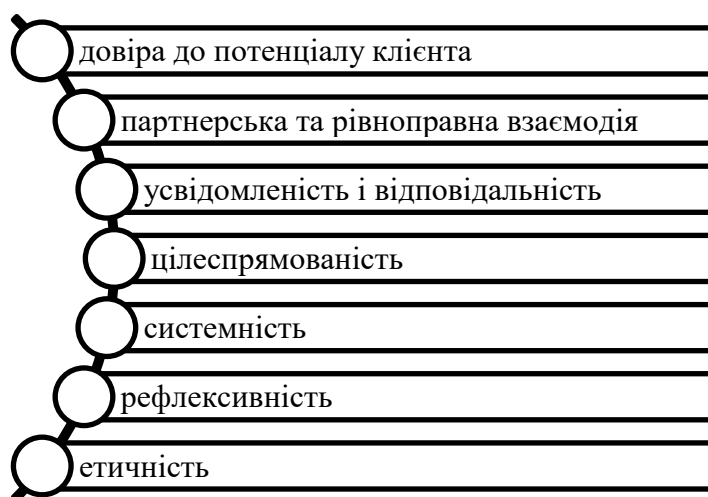


Рисунок 1.1 – Принципи коучингу

Джерело: розроблено автором на основі [9-11]

Саме така сукупність принципів дозволяє зберегти баланс між гуманістичними засадами та управлінською ефективністю коучингу, що є особливо важливим для його застосування в системі управління персоналом.

Визначені принципи підводять до аналізу того, які функції виконує коучинг. У наукових дослідженнях функції коучингу розглядаються як прояв його практичного призначення та реального впливу на розвиток особистості й організаційних процесів. Саме через систему функцій коучинг постає не лише як концептуальний підхід, а як дієвий інструмент управління персоналом. Зокрема, у підході Крюкової І. О., Степаненка С. В. та Замлінської О. В. виокремлюються інформаційна, мотивуюча, інтеграційна, креативна та організаційно-управлінська функції коучингу [12, с. 60]. Загалом такий перелік відображає прагнення пов'язати коучинг із управлінськими завданнями організації, що є його безперечною перевагою. Мотивуюча та креативна функції узгоджуються з природою коучингу, оскільки саме через підвищення внутрішньої мотивації активізується потенціал працівників. Інтеграційна функція також видається обґрунтованою, адже коучинг сприяє узгодженню індивідуальних цілей із цілями організації. Разом із тим інформаційна функція викликає певні застереження, оскільки передавання інформації не є визначальною ознакою коучингу і більше притаманне навчанню або консультуванню. Організаційно-управлінську функцію доцільно розглядати радше як наслідок ефективного коучингу, а не як його безпосередню функцію, оскільки коучинг опосередковано впливає на управління через розвиток суб'єктів діяльності.

Толочко С. В. пропонує розширений перелік функцій, серед яких розвиваюча, мотивуюча, методична, моніторингова, партнерська, підтримуюча, креативна та соціалізуюча [13, с. 149]. Перевагою цього підходу є комплексне охоплення психологічних і соціальних аспектів коучингу. Розвиваюча та мотивуюча функції цілком відповідають його сутності, оскільки коучинг орієнтований на зростання компетентностей і внутрішньої готовності до змін. Партнерська та підтримуюча функції також заслуговують підтримки, адже вони відображають специфіку взаємодії між коучем і клієнтом. Разом із тим методична

та моніторингова функції, на нашу думку, є дискусійними, оскільки вони описують радше способи організації процесу, ніж його функціональне призначення. Соціалізуюча функція є частково виправданою, однак вона має вторинний характер і проявляється переважно як результат розвитку особистості, а не як безпосередня функція коучингу.

Антонюк О. І. виокремлює мотивуючу, фасилітативну, адаптаційну, креативну та партнерську функції коучингу [14, с. 49]. Цей підхід виглядає більш узгодженим із сучасним розумінням коучингу як недирективного інструмента розвитку. Фасилітативна функція обґрунтовано відображає роль коуча як того, хто створює умови для самостійного пошуку рішень клієнтом. Адаптаційна функція є особливо актуальною в умовах організаційних змін, оскільки коучинг допомагає зменшити напруження та підвищити готовність до нових вимог. При цьому адаптацію доцільно розглядати як складову ширшої розвиваючої функції, а не як окремий самодостатній напрям впливу.

Узагальнення проаналізованих підходів дозволяє зробити висновок, що до функцій коучингу варто відносити лише ті, які безпосередньо відображають його розвиваючу та партнерську природу (рис.1.2).

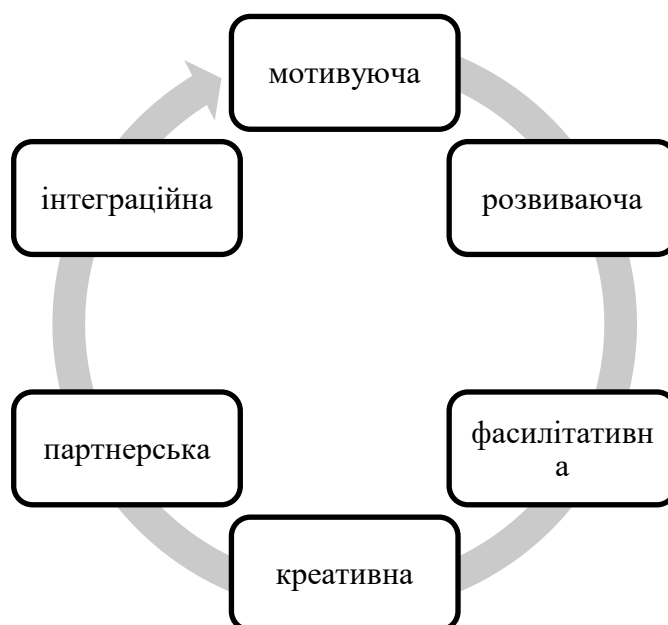


Рисунок 1.2 – Функції коучингу

Джерело: розроблено автором на основі [12-14]

Такий перелік є обґрунтованим, оскільки він відображає причинно-наслідковий зв'язок між коучинговою взаємодією та зростанням професійної ефективності персоналу, не підміняючи коучинг суміжними управлінськими або навчальними практиками.

Аналіз функцій коучингу зумовлює необхідність розгляду послідовності його реалізації в управлінському процесі. Послідовність використання коучингу, запропонована Нежинською О. О., охоплює аналіз, планування, упровадження та оцінювання [15, с. 141]. Така структура видається логічною, послідовною та методологічно обґрунтованою, оскільки відображає класичну управлінську логіку розвитку. Позитивною рисою є поєднання оцінювання рівня компетенцій із узгодженням особистих і організаційних цілей, що забезпечує причинно-наслідковий зв'язок між індивідуальним розвитком і потребами організації. Однак надмірна насиченість кожного етапу великою кількістю дій може ускладнювати практичне застосування моделі, оскільки коучинг передбачає гнучкість і адаптивність, а не жорстко регламентовану процедуру.

Подібну логіку демонструє підхід Захарової О. В., яка також виокремлює чотири базові етапи: аналіз ситуації, планування відповідальності, реалізацію плану та оцінку результативності [16, с. 13]. Ця послідовність, як і попередня, корелює з базовою структурою GROW (структурована модель коучингової бесіди, що послідовно проводить учасника через визначення цілі, аналіз поточної ситуації, пошук варіантів дій і фіксацію конкретних зобов'язань щодо подальших кроків), що підсилює її практичну цінність і універсальність. Доцільним є акцент на відповідальності як окремому елементі планування, оскільки саме вона виступає ключовою умовою ефективності коучингу. Водночас формулювання етапів у загальному вигляді дещо спрощує процес і не повною мірою відображає рефлексивний компонент, без якого коучинг втрачає свою глибину.

Більш деталізований підхід представлений у роботі Богданова С. О., Залеської О. В. та інших авторів, де етапи коучингу поділяються на вісім послідовних кроків – від опису проблемної ситуації до оцінки успішності вирішення завдання [17, с. 46]. Перевагою цієї моделі є чітке розкриття логіки

мисленнєвого та поведінкового руху клієнта, що дозволяє простежити причинно-наслідковий зв'язок між аналізом ситуації, вибором рішень і їх реалізацією. Ми вважаємо, що така деталізація більше відповідає алгоритмічним або консалтинговим підходам, ніж класичному коучингу, оскільки може обмежувати самостійність клієнта й зменшувати гнучкість процесу.

Критичне узагальнення наведених моделей дозволяє зробити висновок, що доцільними є ті етапи коучингу, які відображають логіку усвідомлення, вибору та дії, не перевантажуючи процес надмірною регламентацією. На цій основі доцільно виокремити авторський перелік етапів коучингу, що включає:

- 1) аналіз поточної ситуації та усвідомлення запиту клієнта;
- 2) визначення та узгодження цілей з урахуванням особистісних і організаційних орієнтирів;
- 3) планування шляхів досягнення результату з визначенням ресурсів і відповідальності;
- 4) реалізацію запланованих дій у процесі коучингової взаємодії;
- 5) підтримку та отримання зворотного зв'язку з метою корекції дій;
- 6) оцінювання досягнутих результатів і рефлексію щодо подальшого розвитку.

Такий підхід є обґрунтованим, оскільки поєднує структурованість управлінського процесу з гнучкістю та розвитковою спрямованістю коучингу, що відповідає як положенням моделі GROW, так і сучасним вимогам системи управління персоналом.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє розглядати коучинг як цілісний процес партнерської взаємодії, спрямований на розвиток особистісного та професійного потенціалу працівників у системі управління персоналом. Його сутність полягає у створенні умов для усвідомленого прийняття рішень і самостійного досягнення значущих цілей, що відрізняє коучинг від директивних управлінських підходів. Принципи коучингу забезпечують ціннісну й методологічну основу цього процесу, визначаючи характер взаємодії між коучем і клієнтом. Функції коучингу відображають його практичний вплив на мотивацію,

розвиток і інтеграцію персоналу в організаційне середовище. Послідовність етапів коучингу, у свою чергу, гарантує системність і результативність його реалізації.

1.2 Основні моделі та інструменти коучингу в управлінні персоналом

Сучасні підходи до управління персоналом дедалі більше орієнтуються на розвиток людського потенціалу та підвищення якості управлінських взаємодій. У цьому контексті коучинг набуває значення як гнучкий і адаптивний інструмент підтримки професійного зростання працівників.

У межах сучасних підходів до управління персоналом різні види коучингу можуть застосовуватися залежно від цілей розвитку, рівня управління та організаційного контексту, в якому відбувається коучингова взаємодія. Узагальнення наукових джерел свідчить, що класифікація коучингу ґрунтується насамперед на адресаті коучингової взаємодії, її спрямованості та очікуваних результатах, що зумовлює різноманіття підходів до його застосування (рис.1.3).

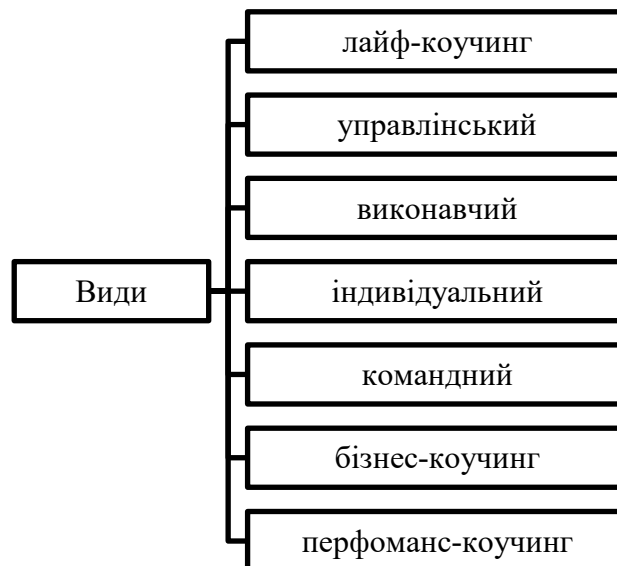


Рисунок 1.3 – Види коучингу

Джерело: розроблено автором на основі [18, с. 161]

Лайф-коучинг у науковій літературі трактується як діяльність, орієнтована на досягнення особистих цілей співробітника та вирішення життєвих завдань, що опосередковано впливають на його професійну ефективність [19, с. 652]. У контексті управління персоналом цей вид коучингу набуває значення завдяки тісному взаємозв'язку між особистісним благополуччям працівника та результативністю його трудової діяльності, адже гармонізація особистих цілей сприяє підвищенню мотивації та залученості до професійних процесів.

Управлінський коучинг розглядається як форма співпраці між коучем і керівником, спрямована на розвиток лідерського потенціалу та підвищення ефективності управління командою. Козій Ю. І. акцентує на тому, що управлінський коучинг є дієвим методом розвитку лідерських здібностей керівників організацій, на що вказують Леонова С. В. та Довба М. О. [20, с. 79]. На відміну від нього, виконавчий коучинг орієнтований на представників вищої управлінської ланки та зосереджується на стратегічному мисленні та відповідальності за довгострокові результати діяльності організації [21, с. 303]. Така диференціація зумовлена різним масштабом управлінських завдань і рівнем впливу управлінських рішень, що потребує специфічних коучингових підходів.

Індивідуальний і командний коучинг відображають відмінності у фокусі коучингової роботи, яка може бути спрямована як на розвиток окремого працівника, так і на оптимізацію взаємодії в колективі. Індивідуальний коучинг дозволяє зосередитися на особистісних цілях і професійних викликах конкретного співробітника, тоді як командний коучинг сприяє формуванню спільного бачення, узгодженню ролей і підвищенню згуртованості команди. У системі управління персоналом ці види коучингу доповнюють один одного, забезпечуючи комплексний розвиток людських ресурсів.

Вінник Н. Д. та Кутішенко Т. П. визначають бізнес-коучинг як метод мобілізації внутрішнього потенціалу персоналу з метою оптимізації бізнес-процесів і підвищення ефективності організаційної діяльності [22, с. 192]. Його специфіка полягає в орієнтації на поєднання особистісного розвитку з досягненням економічних результатів, що робить цей вид коучингу особливо актуальним для

сучасних організацій. Як зазначають Леонова С. В. та Довба М. О., перфоманс-коучинг, у свою чергу, характеризується тим, що роль коуча виконує безпосередній керівник працівника, що створює умови для інтеграції коучингового підходу в повсякденну управлінську практику [21, с. 303]. Така модель посилює зв'язок між розвитком персоналу та оперативними управлінськими рішеннями.

Загалом, різноманіття видів коучингу відображає його адаптивність і здатність відповідати потребам організацій різного рівня складності. Їх поєднання в системі управління персоналом створює передумови для цілісного розвитку працівників, підвищення управлінської ефективності та досягнення стратегічних цілей організації.

У системі коучингу стиль взаємодії між коучем і клієнтом визначає характер впливу, глибину змін і рівень відповідальності учасників процесу (табл.1.2). Директивний стиль коучингу ґрунтується на активній позиції коуча, який спрямовує процес, пропонує рекомендації та здійснює високий рівень контролю. Такий підхід орієнтований на досягнення швидких результатів і підвищення ефективності, що зумовлює його доцільність у кризових ситуаціях, за браку досвіду або в умовах обмеженого часу. Разом із цим надмірна директивність може призводити до формування залежності підопічного від коуча та зниження рівня особистої відповідальності за прийняті рішення.

Таблиця 1.2 – Стилі коучингу

Критерій	Директивний стиль	Вільний стиль
Роль коуча	Активно спрямовує, дає поради та рекомендації.	Супроводжує, ставить запитання, не дає готових рішень.
Рівень контролю	Високий.	Низький.
Ініціатива	Переважно у коуча.	Переважно у клієнта.
Фокус	Результат, ефективність, швидкі зміни.	Усвідомлення, розвиток, самостійні рішення.
Типові інструменти	Інструкції, моделі, чек-листи.	Активне слухання, відкриті запитання, рефлексія.
Коли доречно	Кризові ситуації, брак досвіду, обмежений час.	Довгостроковий розвиток, висока зрілість клієнта.
Ризики	Залежність від коуча, зниження відповідальності.	Повільний прогрес, невизначеність.

Джерело: розроблено автором на основі [23, с. 16]

Вільний стиль коучингу, навпаки, передбачає мінімальний контроль і перенесення ініціативи на підопічного, що створює умови для розвитку усвідомленості та самостійності. Коуч у цьому випадку виконує роль особи, яка супроводжує, використовуючи запитання, активне слухання та рефлексію як основні інструменти взаємодії. Причинно-наслідковий зв'язок полягає в тому, що зростання автономії клієнта сприяє глибшим і більш стійким змінам у професійній поведінці. Разом із тим вільний стиль може супроводжуватися повільнішим прогресом і підвищеною невизначеністю результатів, що обмежує його застосування в ситуаціях, де потрібні швидкі управлінські рішення.

У системі управління персоналом моделі коучингу відіграють роль концептуальних рамок, що забезпечують структурованість, послідовність і цілеспрямованість коучингової взаємодії (табл.1.3). Їх застосування дозволяє перевести коучинг із інтуїтивної форми підтримки у керований процес розвитку, що особливо важливо для організаційного середовища. Різні моделі коучингу відрізняються ступенем формалізації, фокусом уваги та сферою застосування, проте всі вони спрямовані на підвищення усвідомленості, відповідальності й результативності персоналу.

Таблиця 1.3 – Моделі коучингу

Модель	Основний фокус	Коли найкраще підходить	Сильні сторони	Обмеження
GROW	Постановка і досягнення цілей	Короткострокові цілі, чіткі завдання, початківці в коучингу.	Проста, структурована, легко застосовувати.	Менш ефективна для глибоких емоційних або системних проблем.
OSKAR	Рішення і результат	Проблемні ситуації, зміна поведінки, довгострокові цілі.	Орієнтація на сильні сторони і прогрес.	Може ігнорувати глибинні причини проблем.
CLEAR	Процес і взаємини	Початок коучингу, низька довіра, висока невпевненість.	Добре вибудовує довіру і раппорт.	Менш структурована, потребує досвідченого коуча.
FUEL	Зміна поведінки і ефективність	Лідерство, управління, розвиток менеджерів.	Чітка логіка, сильний акцент на мотивацію і KPI.	Може бути занадто директивною.
Peer coaching	Взаємне навчання	Команди, професійні спільноти, культура розвитку.	Підвищує залученість і відповідальність.	Потребує зрілості учасників і довіри.

Джерело: розроблено автором на основі [24-28]

Однією з найбільш поширених є модель GROW. Савчук Б. П., Слюсаренко Н. В. та Єгорова І. В. визначають її як таку, що ґрунтується на логіці постановки цілей, аналізу реальної ситуації, пошуку можливостей і формування конкретного плану дій [24, с. 60]. Її популярність зумовлена простотою структури та універсальністю застосування, що робить модель придатною як для індивідуального, так і для управлінського коучингу. Послідовність етапів GROW забезпечує причинно-наслідковий зв'язок між усвідомленням мети та відповідальністю за її досягнення, що сприяє підвищенню ефективності коучингового процесу в організації.

Модель OSKAR орієнтована на пошук рішень і досягнення сталих результатів у складних ситуаціях [25]. Вона акцентує увагу не на проблемах як таких, а на бажаному результаті, наявних ресурсах і практичних діях, що підсилює спрямованість коучингу на розвиток. Особливістю цієї моделі є використання шкалювання та регулярного перегляду прогресу, що дозволяє поєднати мотиваційний і контрольний аспекти без порушення принципу партнерства. У системі управління персоналом OSKAR є доцільною в ситуаціях, що потребують поведінкових змін і підвищення відповідальності працівників.

Процесно-орієнтованою моделлю є CLEAR, яка зосереджується на побудові довіри та глибокому розумінні внутрішніх чинників поведінки клієнта [26]. Її структура сприяє формуванню безпечного простору для рефлексії, що є особливо важливим у роботі з працівниками, які перебувають на початкових етапах професійного розвитку або переживають стресові ситуації. Модель CLEAR дозволяє поєднати емоційний і раціональний виміри коучингу, що підсилює якість управлінських рішень і сприяє розвитку культури коучингу в організації.

Модель FUEL спрямована на зміну поведінки та підвищення ефективності діяльності персоналу шляхом чіткого структурування коучингової розмови [27]. Вона акцентує увагу на розумінні поточного стану, формуванні бажаного результату та детальному плануванні дій із визначенням показників результативності. Такий підхід забезпечує тісний зв'язок між коучингом і

управлінськими завданнями, що робить модель FUEL особливо актуальною для розвитку керівників і проєктних команд.

Окреме місце посідає модель «Peer coaching», яка базується на взаємному коучингу між колегами [28]. Її цінність полягає в розвитку горизонтальної взаємодії, обміні досвідом і формуванні спільної відповідальності за професійне зростання. На відміну від класичних моделей, peer coaching зменшує дистанцію між учасниками та сприяє формуванню середовища постійного навчання. У системі управління персоналом ця модель виступає ефективним інструментом підтримки командної взаємодії та розвитку організаційної культури.

Загалом, різні моделі коучингу відображають багатоваріантність підходів до розвитку персоналу та дозволяють адаптувати коучингову діяльність до конкретних управлінських завдань. Їх поєднання створює цілісну систему інструментів, здатну забезпечити як індивідуальний розвиток працівників, так і підвищення загальної ефективності організації.

У системі коучингу інструменти виступають практичним засобом реалізації коучингових моделей і стилів, забезпечуючи перехід від абстрактних цілей розвитку до усвідомлених дій і результатів. Вони дозволяють структурувати мислення клієнта, активізувати рефлексію та створити умови для самостійного пошуку рішень, що відповідає недирективній природі коучингу. Нежинська О. О. та Тименко В. М. виділяють різноманіття інструментів, необхідних для адаптації коучингової роботи до індивідуальних особливостей клієнта, рівня його зрілості та контексту управління персоналом (рис.1.4).

Серед основних інструментів коучингу важливе місце посідає техніка «Колесо балансу». Сарнавська Л. характеризує її як корекційний проєкт, що дає можливість працівнику усвідомити поточний стан різних сфер життя та визначити вектор подальшого розвитку [30, с. 140]. Її значущість полягає у візуалізації внутрішнього дисбалансу, що створює причинно-наслідковий зв'язок між рівнем задоволеності окремими сферами та загальною ефективністю професійної діяльності. У контексті управління персоналом ця техніка сприяє підвищенню усвідомленості й відповідальності працівників за власний розвиток.

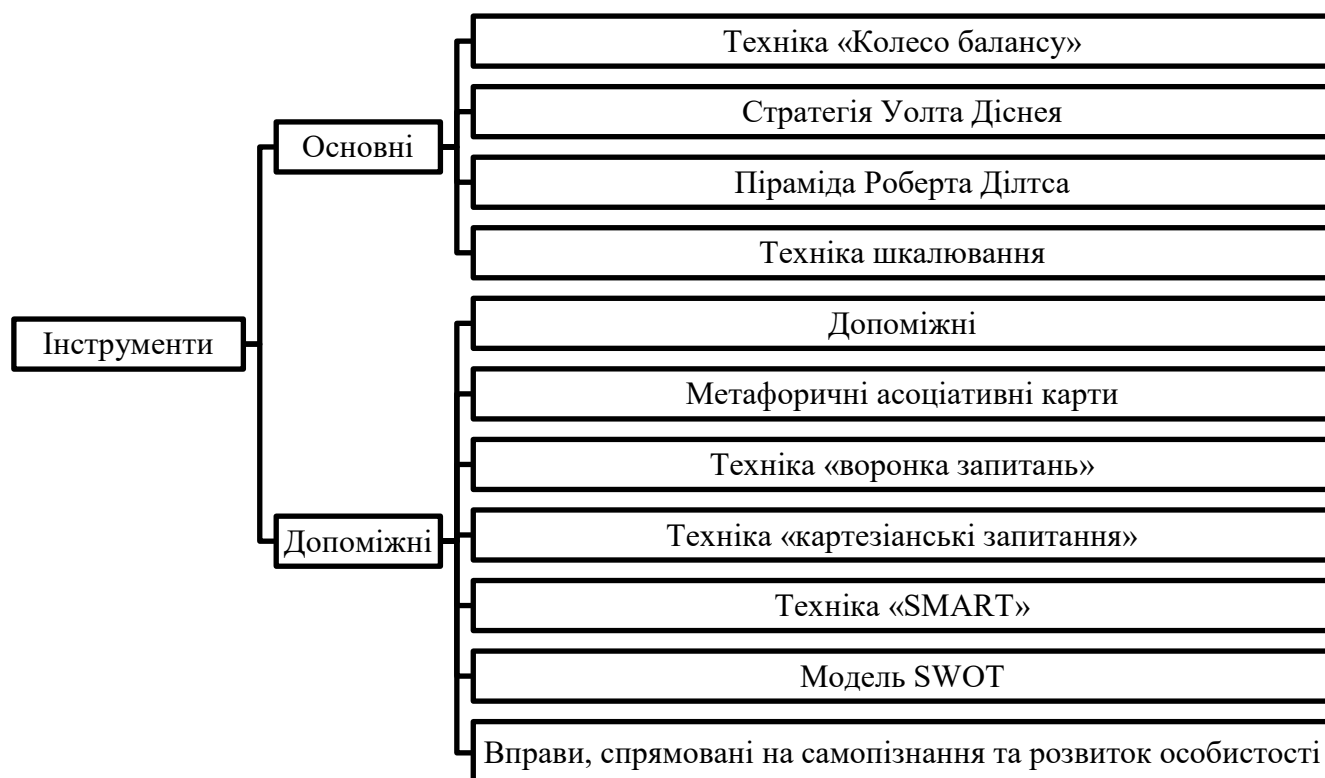


Рисунок 1.4 – Інструменти коучингу

Джерело: розроблено автором на основі [29, с. 4]

З іншого боку, стратегія Уолта Діснея використовується як інструмент розвитку креативного мислення та пошуку альтернативних рішень. Стеценко А. І. та Шумбарська І. О. зазначають, що її застосування дозволяє послідовно розглядати ідеї з різних позицій, що мінімізує ризик однобічних рішень і сприяє формуванню збалансованого бачення [31, с. 211]. Її застосування дозволяє послідовно розглядати ідеї з різних позицій, що мінімізує ризик однобічних рішень і сприяє формуванню збалансованого бачення. Причинно-наслідковий ефект цього інструменту проявляється у зростанні здатності клієнта поєднувати інноваційність із практичністю, що є важливим для прийняття управлінських рішень.

У свою чергу, піраміда Роберта Ділтса є концептуальним інструментом, який описує рівні особистості й поведінки, на яких відбуваються зміни. Бикова В. О., Вошколуп Г. Ю. та Олійник І. В. наголошують, що цей інструмент ґрунтується на ідеї впливу вищих рівнів на нижчі та дозволяє здійснювати глибокий аналіз причин професійних труднощів, що виходять за межі поверхневих поведінкових проявів [32, с. 37]. У системі управління персоналом піраміда Ділтса

дозволяє пов'язати індивідуальні цінності та переконання з професійною поведінкою, що підсилює ефективність розвитку.

Ще одним є універсальним інструментом, який забезпечує кількісне осмислення суб'єктивних станів і прогресу є техніка шкалювання. Вона дозволяє клієнту оцінити поточний рівень розвитку, мотивації або задоволеності та визначити бажаний результат. Причинно-наслідковий зв'язок полягає в тому, що візуалізація прогресу підвищує внутрішню мотивацію та відповідальність за подальші кроки.

Допоміжні інструменти коучингу розширюють можливості основних технік і сприяють гнучкості коучингового процесу. Томах В. В. розглядає метафоричні асоціативні карти як засіб роботи з несвідомими аспектами мислення, що сприяє глибшому самопізнанню та усвідомленню внутрішніх ресурсів клієнта [33]. Їх ефективність зумовлена можливістю обійти раціональні обмеження й актуалізувати приховані установки, що впливають на професійну поведінку.

Не менш важливу роль у структуруванні коучингового діалогу відіграє техніка «воронка запитань». Желанова В. В. визначає її як інструмент, спрямований на поступове уточнення проблеми шляхом переходу від загальних формулювань до конкретних рішень [34, с. 53]. Вона дозволяє структурувати діалог і сприяє формуванню чіткого запиту, що є необхідною умовою результативного коучингу. Поряд із цим, для аналізу наслідків прийняття або неприйняття рішень у коучинговій практиці широко застосовується техніка «картезіанські запитання». Олійник І. В. підкреслює, що її застосування підсилює відповідальність клієнта та зменшує внутрішній опір змінам [35, с. 164].

Окрему групу допоміжних інструментів становлять техніки, що забезпечують зв'язок між коучинговим процесом і управлінською логікою планування та аналізу. Зокрема, техніка SMART забезпечує чітке формулювання цілей і критеріїв їх досягнення, що дозволяє поєднати коучинговий підхід із управлінською логікою планування. Модель SWOT, у свою чергу, сприяє системному аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників розвитку, що є особливо актуальним у бізнес- та управлінському коучингу. Вправи, спрямовані на

самопізнання та розвиток особистості, виконують підтримувальну функцію, поглиблюючи рефлексію та закріплюючи результати коучингової роботи.

Загалом, інструменти коучингу формують багаторівневу систему впливу, яка поєднує аналітичні, креативні та рефлексивні компоненти. Їх комплексне використання в управлінні персоналом забезпечує не лише досягнення конкретних результатів, а й стійкий особистісний і професійний розвиток працівників, що підвищує загальну ефективність організаційної діяльності.

Таким чином, розгляд основних моделей та інструментів коучингу в управлінні персоналом засвідчує його багатофункціональний характер і здатність адаптуватися до різних організаційних потреб. Види коучингу дозволяють диференціювати коучингову діяльність залежно від цілей, рівня управління та адресата впливу. Стилi коучингу визначають характер взаємодії між коучем і працівником та безпосередньо впливають на глибину й темп змін. Моделі коучингу забезпечують структурованість процесу та причинно-наслідковий зв'язок між постановкою цілей і досягненням результатів. Інструменти коучингу, у свою чергу, створюють практичну основу для реалізації моделей і підвищення ефективності управління персоналом.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ КОУЧИНГУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ФЕРРЕРО УКРАЇНА»

2.1 Аналіз системи управління персоналом та практики розвитку співробітників

Ferrero Group була заснована у 1946 році в місті Альба, Італія, як невелика сімейна кондитерська, що зосереджувалася на виробництві якісних солодоців з урахуванням локальних традицій та доступності сировини. З часом компанія перетворилася на одну з найбільших транснаціональних корпорацій у харчовій промисловості, зберігаючи як спадкоємність цінностей так і стратегічну орієнтацію на довгостроковий розвиток. На сучасному етапі Ferrero Group представлена більш ніж у 50 країнах світу, володіє 41 виробничим майданчиком на п'яти континентах, а її продукція реалізується у понад 170 країнах, що свідчить про високий рівень глобальної інтеграції та ефективність міжнародної бізнес-моделі.

Розширення діяльності Ferrero Group на ринки Центральної та Східної Європи стало логічним етапом стратегії інтернаціоналізації компанії. Вихід на український ринок у 1995 році був здійснений шляхом створення підприємства ТОВ «Ферреро Україна», яке з часом зайняло провідні позиції у вітчизняному кондитерському секторі. Діяльність ТОВ «Ферреро Україна» здійснюється відповідно до законодавства України, що підтверджується наявністю коду ЄДРПОУ 32424407 та офіційної юридичної адреси у місті Києві. Основним видом економічної діяльності ТОВ «Ферреро Україна» є оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами згідно з КВЕД 46.36, що відображає його ключову роль у ланцюгу постачання продукції на національному ринку.

Корпоративна філософія ТОВ «Ферреро Україна», як і загалом Ferrero Group, базується на системі етичних та управлінських принципів, які визначають

характер взаємодії компанії з працівниками, партнерами та споживачами. Лояльність і довіра розглядаються як основа стабільних ділових відносин, тоді як повага та відповідальність формують соціально орієнтований підхід до ведення бізнесу. Чесність і стриманість виступають ключовими елементами корпоративної культури, забезпечуючи прозорість управлінських процесів та репутаційну стійкість бренду, а постійне прагнення до якості, досліджень та інновацій дозволяє компанії зберігати конкурентні переваги в умовах динамічного розвитку світового ринку харчових продуктів.

Вагомим чинником успіху Ferrero Group є портфель всесвітньо відомих брендів, серед яких Nutella, Kinder, Tic Tac, Raffaello та Ferrero Rocher. Їхня популярність ґрунтується на поєднанні стабільної якості, впізнаваної ідентичності та адаптації до культурних особливостей різних ринків. В Україні ці бренди асоціюються з надійністю, інноваційністю та високими стандартами виробництва, що сприяє зміцненню позицій ТОВ «Ферреро Україна» та формуванню довіри споживачів.

Організаційна структура ТОВ «Ферреро Україна» побудована за функціональним принципом та забезпечує чіткий розподіл управлінських повноважень, відповідальності й інформаційних потоків між ключовими підрозділами (рис.2.1).



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Ферреро Україна»

Джерело: розроблено автором на основі [36]

На чолі системи управління перебуває директор, який здійснює загальне стратегічне керівництво діяльністю ТОВ «Ферреро Україна», визначає основні напрями розвитку та несе відповідальність за досягнення фінансово-економічних результатів. Заступник директора забезпечує координацію операційної діяльності та узгодженість роботи структурних підрозділів, сприяючи ефективній реалізації управлінських рішень на тактичному рівні. Важливу роль у функціонуванні ТОВ «Ферреро Україна» відіграють відділи продажів, маркетингу та логістики, діяльність яких спрямована на забезпечення безперервності комерційних процесів, просування продукції, оптимізацію постачання та фінансову стабільність.

Відділ управління персоналом ТОВ «Ферреро Україна» очолюється керівником, який формує кадрову політику, розробляє стратегії розвитку та забезпечує їх узгодженість із загальними цілями підприємства. До функціональних завдань відділу належить планування потреби в персоналі, підбір і адаптація працівників, організація навчання та підвищення кваліфікації, а також формування системи мотивації й оцінювання результативності праці. HR-менеджер зосереджується на практичній реалізації кадрових процесів, зокрема рекрутингу, розвитку компетенцій, управлінні корпоративною культурою та внутрішніми комунікаціями. Кадровий спеціаліст забезпечує дотримання трудового законодавства, ведення кадрового діловодства та облік персоналу, що є необхідною умовою правової стабільності діяльності ТОВ «Ферреро Україна».

Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Ферреро Україна» свідчить про відносну стабільність кадрового складу з незначними коливаннями, зумовленими зовнішніми економічними та соціальними чинниками (рис.2.2).

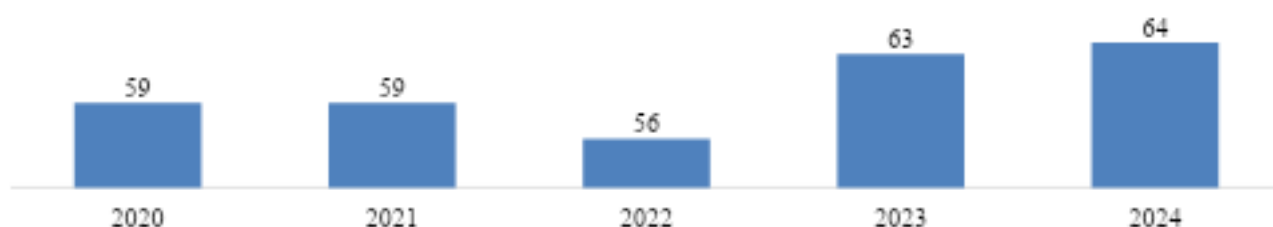


Рисунок 2.2 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Ферреро Україна» за 2020-2024 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [37]

Скорочення чисельності у 2022 році пов'язане з кризовими явищами в економіці, тоді як подальше зростання у 2023-2024 роках відображає поступове відновлення діяльності та розширення операцій. У цьому контексті відділ управління персоналом відіграє вирішальну роль у забезпеченні балансу між ефективним використанням трудових ресурсів і збереженням кадрового потенціалу.

Аналіз показників чистого доходу та чистого доходу на одного працівника ТОВ «Ферреро Україна» демонструє чітку залежність результатів діяльності підприємства від зовнішніх та внутрішніх факторів (рис.2.3).

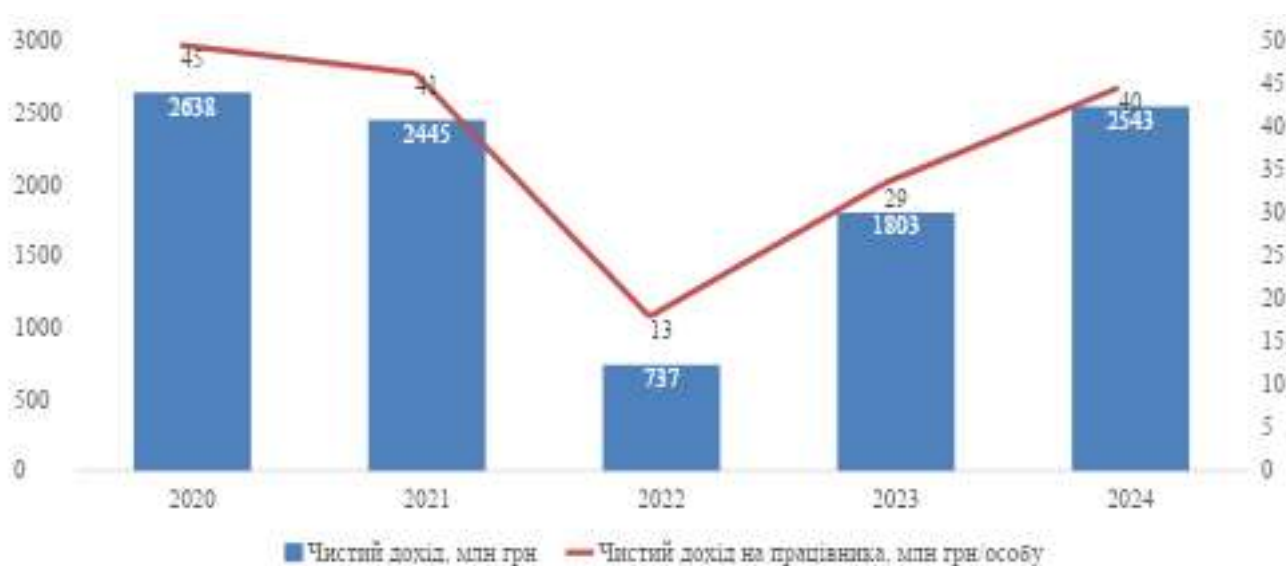


Рисунок 2.3 – Динаміка показників чистого доходу та чистого доходу на одного працівника ТОВ «Ферреро Україна» за 2020-2024 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [37]

У 2020 році чистий дохід становив 2638 млн грн, а дохід на одного працівника – 45 млн грн, що свідчило про високий рівень ділової активності та ефективне використання трудових ресурсів. У 2021 році ці показники знизилися до 2445 млн грн та 41 млн грн відповідно, що пов'язано з послабленням попиту та ускладненням умов реалізації продукції. Найбільш критичне скорочення спостерігалось у 2022 році, коли чистий дохід скоротився до 737 млн грн, а дохід на одного працівника – до 13 млн грн, що є наслідком глибокої економічної кризи, порушення логістики та скорочення ринків збуту в умовах військового стану. У

2023 році дохід зріс до 1803 млн грн, а показник на одного працівника – до 29 млн грн, що свідчить про часткове відновлення операційної діяльності. Подальше зростання у 2024 році до 2543 млн грн і 40 млн грн відповідно відображає стабілізацію бізнес-процесів та підвищення продуктивності праці. Загалом, динаміка доходів ТОВ «Ферреро Україна» підтверджує проходження підприємством фази різкого спаду з подальшим відновленням економічної ефективності.

Динаміка чистого прибутку та рентабельності ТОВ «Ферреро Україна» у досліджуваному періоді характеризується значними коливаннями, що відображає зміну фінансової стійкості підприємства (рис.2.4).

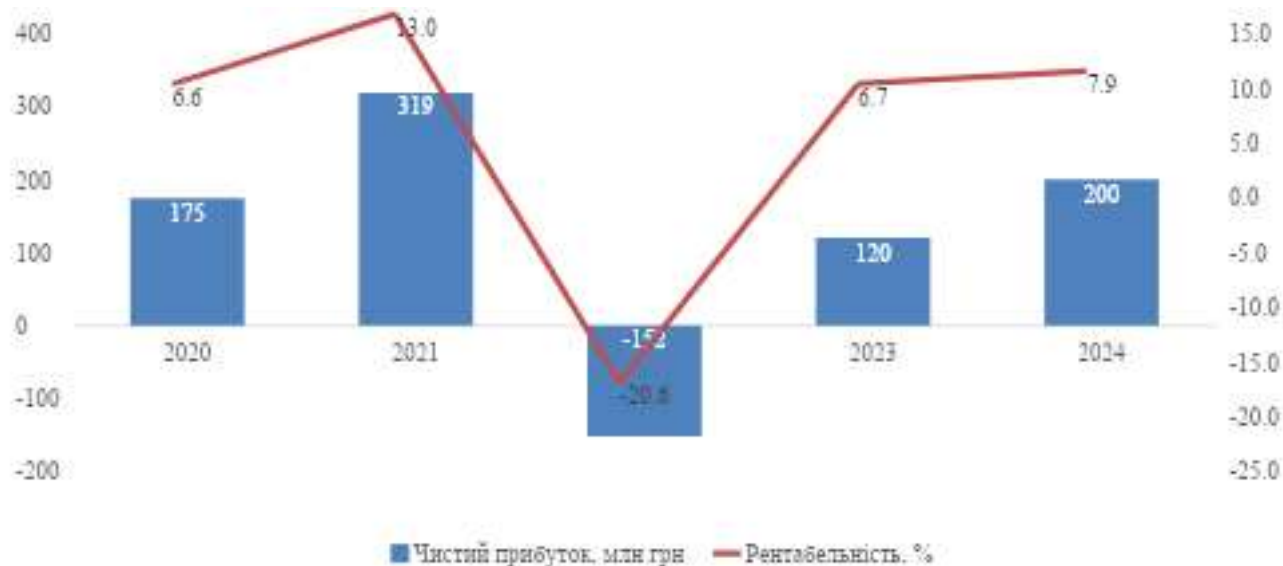


Рисунок 2.4 – Динаміка показників чистого прибутку та рентабельності ТОВ «Ферреро Україна» за 2020-2024 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [37]

У 2020 році чистий прибуток становив 175 млн грн при рентабельності 6,6%, що свідчило про помірну ефективність діяльності. У 2021 році прибуток зріс до 319 млн грн, а рівень рентабельності підвищився до 13%, що є результатом оптимізації витрат та сприятливої ринкової кон'юнктури. У 2022 році ТОВ «Ферреро Україна» зазнало збитків у розмірі 152 млн грн, а рентабельність знизилася до –20,6%, що було спричинено різким падінням доходів при збереженні значної частки постійних витрат. У 2023 році фінансовий результат знову став позитивним і склав

120 млн грн, а рентабельність досягла 6,7%, що свідчить про адаптацію до кризових умов. У 2024 році чистий прибуток зріс до 200 млн грн, а рентабельність – до 7,9%, що підтверджує поступове відновлення фінансової стійкості. Загалом, зміни прибутковості мають чітко виражений причинно-наслідковий зв'язок із динамікою доходів та витрат ТОВ «Ферреро Україна».

Аналіз середньої заробітної плати відображає реакцію кадрової політики ТОВ «Ферреро Україна» на економічні та соціальні виклики (рис.2.5).

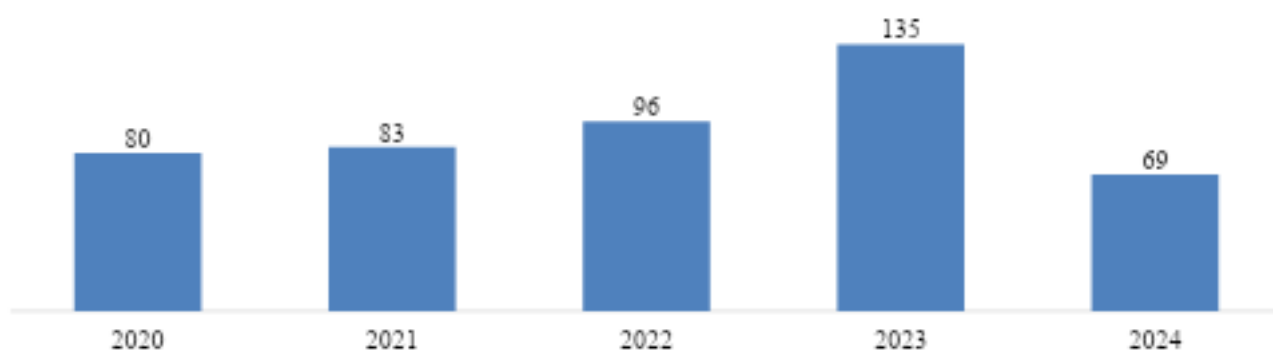


Рисунок 2.5 – Динаміка середньої заробітної плати працівників ТОВ «Ферреро Україна» за 2020-2024 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [36]

У 2020 році середня заробітна плата на ТОВ «Ферреро Україна» становила 80 тис грн на працівника, а у 2021 році зросла до 83 тис грн, що відповідало стабільному фінансовому стану. У 2022 році, попри збитковість діяльності, середня заробітна плата підвищилася до 96 тис грн, що пов'язано з інфляційним тиском та необхідністю збереження ключового персоналу. Найвищий рівень оплати праці зафіксовано у 2023 році – 135 тис грн, що обумовлено дефіцитом кадрів, підвищеним навантаженням на персонал та концентрацією фонду оплати праці. У 2024 році середня заробітна плата знизилася до 69 тис грн, що свідчить про оптимізацію витрат на оплату праці. Така динаміка підтверджує гнучкий характер управління трудовими ресурсами. Загалом рівень заробітної плати виступає важливим індикатором адаптації ТОВ «Ферреро Україна» до змін у фінансово-економічному середовищі.

Практики розвитку співробітників на ТОВ «Ферреро Україна» мають прикладний і чітко структурований характер та реалізуються через поєднання корпоративних програм Ferrero Group і локальних інструментів розвитку персоналу. ТОВ «Ферреро Україна» орієнтується не на разові навчальні заходи, а на системне формування компетенцій, необхідних для виконання конкретних функцій і досягнення вимірюваних бізнес-результатів. Кожна програма розвитку має визначену цільову аудиторію, чіткий перелік очікуваних навичок і критерії оцінювання ефективності.

Для онбордингу нових співробітників на ТОВ «Ферреро Україна» застосовується формалізована програма адаптації, яка включає вступні тренінги з корпоративних цінностей Ferrero Group, стандартів якості, етики бізнесу та комплаєнсу. У перші місяці роботи працівники проходять обов'язкові навчальні модулі з охорони праці, внутрішніх політик і процедур, а також функціональні тренінги відповідно до посади. Наприклад, нові менеджери з продажів навчаються роботі з клієнтськими портфелями, системі планування продажів, внутрішнім CRM-інструментам і принципам роботи з дистриб'юторами. Адаптація доповнюється практикою наставництва, коли за новим працівником закріплюється досвідчений колега, відповідальний за передачу практичних знань і контроль виконання завдань у реальному робочому середовищі.

Професійний розвиток діючих співробітників на ТОВ «Ферреро Україна» реалізується через спеціалізовані тренінгові програми. Для відділу продажів регулярно проводяться тренінги з управління ключовими клієнтами, прогнозування попиту, категорійного менеджменту та ведення складних переговорів. Практичним прикладом є навчання з моделювання переговорних ситуацій, де співробітники відпрацьовують сценарії взаємодії з національними торговельними мережами та аналізують фінансові наслідки прийнятих рішень. Для Key Account Manager акцент робиться на розвитку навичок стратегічного планування, аналізу прибутковості контрактів і управління довгостроковими партнерствами.

У відділі маркетингу розвиток персоналу спрямований на поглиблення аналітичних і стратегічних компетенцій. Працівники проходять навчання з аналізу споживчих даних, оцінювання ефективності маркетингових кампаній, управління брендом і трейд-маркетингових інструментів. Прикладом є тренінги з планування промоактивностей, де маркетинг-менеджери та трейд-маркетологи працюють з реальними кейсами, розраховують ROI промо та оцінюють вплив акцій на продажі. Такі програми дозволяють безпосередньо пов'язати навчання з фінансовими результатами ТОВ «Ферреро Україна».

Для працівників логістичного напрямку на ТОВ «Ферреро Україна» реалізуються програми з управління ланцюгами постачання, оптимізації складських запасів і планування дистрибуції. Менеджери з логістики та спеціалісти з постачання проходять навчання з прогнозування потреб, управління ризиками постачання та роботи в умовах нестабільних логістичних маршрутів. Практичний компонент таких програм полягає в аналізі внутрішніх показників, зокрема рівня сервісу, оборотності запасів і витрат на логістику, з подальшим розробленням конкретних заходів з їх оптимізації.

Особливу увагу ТОВ «Ферреро Україна» приділяє управлінському розвитку. Для керівників підрозділів і співробітників кадрового резерву застосовуються програми розвитку лідерства, які охоплюють управління командами, постановку цілей, зворотний зв'язок, управління змінами та розвиток відповідальності за результат. На практиці це реалізується через участь у внутрішніх управлінських тренінгах, бізнес-симуляціях і проєктній роботі. Наприклад, керівники залучаються до міжфункціональних проєктів з оптимізації процесів, де вони мають змогу застосувати управлінські навички в реальних умовах і продемонструвати здатність працювати з комплексними завданнями.

Систему розвитку персоналу ТОВ «Ферреро Україна» доповнює регулярне оцінювання результативності персоналу, яке використовується як інструмент визначення потреб у навчанні. За результатами оцінювання формуються індивідуальні плани розвитку, що можуть включати участь у тренінгах, коучингові сесії з керівником або розширення функціональних обов'язків. Наприклад,

співробітники з високим потенціалом можуть отримувати завдання з тимчасового заміщення керівника або участі в стратегічних ініціативах ТОВ «Ферреро Україна».

На нашу думку, аналіз системи управління персоналом ТОВ «Ферреро Україна» виявляє низку структурних особливостей, що заслуговують на критичну оцінку. Відділ управління персоналом представлений трьома посадами (керівником, HR-менеджером і кадровим спеціалістом), що для підприємства з чисельністю понад 60 працівників і розгалуженою функціональною структурою є доволі обмеженим ресурсом. За такої конфігурації HR-функція ризикує зосереджуватися переважно на адміністративних і кадрових процесах, залишаючи стратегічні завдання розвитку персоналу на другому плані через об'єктивне операційне навантаження. Варто також звернути увагу на те, що корпоративна філософія Ferrero Group, яка декларує лояльність, довіру та повагу як основу взаємодії з працівниками, не знаходить очевидного відображення у динаміці оплати праці. Різне зниження середньої заробітної плати у 2024 році на тлі зростання прибутковості підприємства свідчить про те, що кадрова політика у частині винагороди визначається переважно міркуваннями оптимізації витрат, а не принципами партнерства з персоналом. Це створює ризик розриву між задекларованими цінностями та реальним досвідом працівників, що може негативно впливати на рівень їхньої залученості та довіри до керівництва.

Таким чином, аналіз системи управління персоналом та практик розвитку співробітників свідчить про їхню ключову роль у забезпеченні стабільності та результативності діяльності ТОВ «Ферреро Україна». Сформована система управління персоналом характеризується цілісністю та узгодженістю з загальною стратегією розвитку організації. Практики розвитку співробітників ТОВ «Ферреро Україна» спрямовані на підвищення професійних і управлінських компетенцій, що безпосередньо впливає на продуктивність праці.

2.2 Оцінювання ефективності застосування технологій коучингу у системі управління персоналом ТОВ «Ферреро Україна»

Застосування технологій коучингу у системі управління персоналом на ТОВ «Ферреро Україна» реалізується як структурований управлінський інструмент, інтегрований у діяльність відділу управління персоналом і систему розвитку кадрів. Коучинг на ТОВ «Ферреро Україна» використовується цілеспрямовано у визначених управлінських ситуаціях, а не спонтанно, що дозволяє забезпечити його практичну результативність і відповідність стратегічним цілям компанії. Ключову роль у впровадженні коучингових практик відіграє відділ управління персоналом, який виступає ініціатором, координатором і контролером коучингових процесів.

Внутрішній коучинг у системі управління персоналом ТОВ «Ферреро Україна» виступає одним із ключових інструментів розвитку співробітників і керівників та інтегрується у щоденні управлінські практики компанії. Його застосування має системний характер і спрямоване не на разове вирішення проблем, а на підвищення рівня усвідомленості та відповідальності працівників за результати власної діяльності. Внутрішній коучинг на ТОВ «Ферреро Україна» реалізується силами підготовлених керівників і фахівців відділу управління персоналом, які поєднують управлінські функції з коучинговим підходом у роботі з командами.

Координація внутрішнього коучингу на ТОВ «Ферреро Україна» здійснюється відділом управління персоналом, який визначає доцільність його застосування на основі результатів оцінювання персоналу, аналізу показників ефективності та кадрових ризиків. Ініціатива запуску коучингової взаємодії може виходити як від HR-менеджера, так і від безпосереднього керівника або самого працівника. Найчастіше внутрішній коучинг застосовується у процесі адаптації новопризначених керівників, розвитку співробітників кадрового резерву,

підвищення ефективності роботи ключових фахівців, а також у ситуаціях зниження мотивації або професійного вигорання.

Практична реалізація внутрішнього коучингу відбувається у форматі регулярних індивідуальних зустрічей між коучем і працівником, які проводяться з визначеною періодичністю, зазвичай один раз на місяць або раз на квартал. Тривалість таких сесій становить у середньому 60 хвилин, що дозволяє поєднати коучингову роботу з операційною завантаженістю працівників. У межах цих зустрічей керівник або HR-менеджер не дає готових рішень, а використовує коучингові запитання та структуровані інструменти для стимулювання самостійного аналізу ситуацій і пошуку оптимальних рішень.

Одним із базових інструментів внутрішнього коучингу на ТОВ «Ферреро Україна» є техніка «Колесо балансу», яка активно застосовується під час роботи з фахівцями з високим рівнем навантаження. Наприклад, у роботі з менеджером з продажів ця техніка дозволяє оцінити баланс між досягненням планових показників, розвитком професійних компетенцій, рівнем мотивації та відновленням ресурсів. Виявлений дисбаланс стає підставою для формування індивідуального плану розвитку, який може включати перегляд пріоритетів, делегування завдань або розвиток навичок тайм-менеджменту.

У процесі внутрішнього коучингу на ТОВ «Ферреро Україна» також широко використовується техніка шкалювання. Її сутність полягає в тому, що абстрактні або важко вимірювані параметри (залученість, готовність до змін, рівень стресу чи управлінська ефективність) отримують конкретне числове вираження, яке стає відправною точкою для діалогу між коучем і клієнтом. Після того як учасник визначає своє поточне місце на шкалі, коуч ставить уточнювальні запитання: що саме відповідає обраній оцінці, які чинники утримують від вищого балу та які конкретні кроки дозволили б просунутися на один пункт вперед. Така структура розмови переводить рефлексію у площину практичних дій і формує у працівника відчуття суб'єктності та відповідальності за власний розвиток. Дана техніка дозволяє кількісно оцінити суб'єктивні показники, зокрема рівень впевненості у виконанні управлінської ролі або готовність до змін. Наприклад, HR-

менеджер у роботі з новопризначеним керівником може запропонувати оцінити рівень управлінської впевненості за шкалою від 1 до 10, після чого визначити конкретні дії, необхідні для переходу на вищий рівень. На нашу думку, такий підхід створює чіткий причинно-наслідковий зв'язок між усвідомленням поточного стану та плануванням подальших кроків.

Для структурованого аналізу професійних труднощів на ТОВ «Ферреро Україна» використовується піраміда Роберта Ділтса, яка дозволяє перейти від поверхневих поведінкових проявів до глибинних переконань і цінностей. У практиці управління персоналом це особливо актуально під час роботи з керівниками, які стикаються з опором команди або труднощами в делегуванні. Аналіз на рівні переконань і ідентичності допомагає виявити внутрішні обмеження, що впливають на управлінський стиль, і сформулювати більш ефективні моделі взаємодії з підлеглими.

Аналіз прикладів внутрішніх коучингових сесій свідчить про їх системну інтеграцію у повсякденні управлінські процеси ТОВ «Ферреро Україна» (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Приклади внутрішніх коучингових сесій на ТОВ «Ферреро Україна»

Коуч (внутрішній)	Учасник	Час і привід проведення	Зміст коучингової сесії	Інструменти
HR-менеджер	Менеджер з продажів	Щоквартальна оцінка результатів, недовиконання плану	Аналіз причин зниження продажів, баланс між навантаженням, мотивацією та розвитком	Колесо балансу, шкалювання
Керівник відділу продажів	Менеджер з продажів	Початок кварталу	Формування індивідуальних цілей і шляхів їх досягнення	SMART, воронка запитань
HR-менеджер	Новопризначений керівник	Перші 2 місяці після призначення	Усвідомлення управлінської ролі, труднощі делегування	Піраміда Роберта Ділтса
Керівник відділу логістики	Менеджер з логістики	Ознаки перевантаження	Аналіз причин стресу та розподілу завдань	Колесо балансу, коучингові запитання
HR-менеджер	Кадровий резерв	Річне планування розвитку	Формування індивідуального плану кар'єрного розвитку	SMART, шкалювання

Джерело: розроблено автором на основі [36]

Внутрішній коучинг на ТОВ «Ферреро Україна» використовується переважно як інструмент оперативного реагування на зниження результативності, професійне перевантаження або потребу в розвитку компетенцій. Його ініціація здебільшого пов'язана з результатами оцінювання персоналу та управлінського контролю, що забезпечує цільову спрямованість коучингових втручань. Важливою особливістю є те, що роль коучів виконують керівники підрозділів і HR-менеджер, які добре обізнані з внутрішнім контекстом діяльності ТОВ «Ферреро Україна».

Контроль результативності внутрішнього коучингу на ТОВ «Ферреро Україна» здійснюється через оцінювання досягнення поставлених цілей, зміни поведінкових індикаторів і покращення показників ефективності роботи. При цьому зміст коучингових сесій залишається конфіденційним, що забезпечує довіру між учасниками процесу. HR-департамент аналізує не процес, а результат, зокрема зростання продуктивності праці, стабільність команд і готовність працівників брати на себе додаткову відповідальність.

Зовнішній коучинг у системі управління персоналом ТОВ «Ферреро Україна» використовується як спеціалізований інструмент розвитку, що застосовується у випадках підвищеної управлінської складності, стратегічних змін або необхідності незалежного професійного супроводу. Його доцільність зумовлена тим, що зовнішній коуч не залучений до внутрішніх організаційних процесів і не перебуває у відносинах формального підпорядкування, що забезпечує нейтральність, об'єктивність і високий рівень довіри з боку учасників коучингового процесу. У системі управління персоналом ТОВ «Ферреро Україна» зовнішній коучинг розглядається не як масова практика, а як цільовий інструмент розвитку ключових управлінських ролей і стратегічно важливих позицій.

Ініціатором залучення зовнішнього коучингу на ТОВ «Ферреро Україна», як правило, виступає відділ управління персоналом у взаємодії з директором. Рішення про його застосування ухвалюється на основі результатів оцінювання управлінської ефективності, аналізу бізнес-показників або в контексті організаційних змін. Найчастіше зовнішній коучинг застосовується щодо директора, заступника директора, керівників функціональних підрозділів, а також

співробітників кадрового резерву, які готуються до зайняття управлінських посад. Типовими ситуаціями для залучення зовнішнього коуча на ТОВ «Ферреро Україна» є призначення на нову керівну посаду, управління кризовими процесами, необхідність перегляду управлінського стилю або зниження результативності команди, що не може бути усунуте стандартними управлінськими методами.

Процес реалізації зовнішнього коучингу на ТОВ «Ферреро Україна» має чітку організаційну структуру. На початковому етапі відділ управління персоналом формулює запит, який відображає очікування, ключові зони розвитку та бажані результати. Далі відбувається відбір зовнішнього коуча з урахуванням його професійної сертифікації, досвіду роботи з управлінськими командами та розуміння бізнес-контексту. Після узгодження формату коучингу визначаються рамки взаємодії, тривалість програми та критерії оцінювання результативності, при цьому зміст індивідуальних сесій залишається конфіденційним і недоступним для роботодавця.

Зовнішній коучинг на ТОВ «Ферреро Україна» зазвичай реалізується у форматі індивідуальних програм, що включають від шести до десяти сесій тривалістю 60-90 хвилин. Періодичність зустрічей визначається складністю запиту та може становити один раз на два або чотири тижні. Такий формат дозволяє забезпечити глибину опрацювання управлінських питань та інтегрувати коучингову роботу у поточну професійну діяльність керівника. Наприклад, у випадку призначення нового керівника логістичного відділу зовнішній коучинг був спрямований на формування управлінської ідентичності, розвиток навичок стратегічного планування та побудову ефективної взаємодії з міжфункціональними підрозділами.

У межах зовнішнього коучингу на ТОВ «Ферреро Україна» активно застосовуються інструменти глибинного аналізу, які складно або недоцільно використовувати у внутрішньому форматі. Зокрема, піраміда Роберта Ділтса дозволяє працювати з переконаннями, цінностями та управлінською роллю керівника, що є особливо важливим у період змін або підвищеної відповідальності. Наприклад, зовнішній коуч може допомогти керівнику усвідомити конфлікт між

особистими цінностями та вимогами ролі, що впливає на стиль управління і прийняття рішень. Усунення такого внутрішнього протиріччя створює передумови для стійких поведінкових змін. Стратегія Уолта Діснея також широко використовується у зовнішньому коучингу для прийняття управлінських рішень із високим рівнем невизначеності. У практиці на ТОВ «Ферреро Україна» цей інструмент застосовується під час перегляду стратегії розвитку брендів, оптимізації структури витрат або адаптації бізнес-процесів до змін ринкового середовища.

Аналіз прикладів зовнішнього коучингу підтверджує його стратегічну спрямованість у системі управління персоналом ТОВ «Ферреро Україна» (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Приклади зовнішніх коучингових сесій на ТОВ «Ферреро Україна»

Коуч (зовнішній)	Учасник коуч-сесії	Час і привід проведення	Зміст коучингової сесії	Інструменти
Сертифікований бізнес-коуч	Директор	Кризовий період 2022 року	Переосмислення управлінської ролі в умовах нестабільності	Піраміда Ділтса, картезіанські запитання
Зовнішній коуч	Керівник відділу маркетингу	Скорочення маркетингового бюджету	Пошук альтернативних рішень для збереження ефективності	Стратегія Уолта Діснея, SWOT
Зовнішній коуч	Керівник відділу продажів	Після різкого падіння доходів у 2022 році	Аналіз управлінського стилю та взаємодії з командою	Піраміда Ділтса, шкалювання
Зовнішній коуч	Заступник директора	Високе управлінське навантаження	Робота з балансом відповідальності та ресурсів	Колесо балансу, картезіанські запитання
Зовнішній коуч	Кандидат на керівну посаду	Підготовка до призначення	Формування управлінської ідентичності	SMART, піраміда Ділтса

Джерело: розроблено автором на основі [36]

Зовнішній коучинг сприяє підвищенню якості стратегічних рішень і зниженню управлінських ризиків. Його результати проявляються у зміні управлінського стилю, зростанні стратегічної зрілості та стабілізації роботи команд. Важливою особливістю є чітка регламентація цілей і критеріїв ефективності без втручання у зміст коучингових сесій. Оцінювання ефективності зовнішнього коучингу на ТОВ «Ферреро Україна» здійснюється опосередковано

через аналіз змін у поведінці керівника, результативності підрозділу та досягнення узгоджених бізнес-цілей. HR-департамент фіксує результати на рівні показників, не втручаючись у зміст коучингових сесій, що дозволяє зберегти баланс між конфіденційністю та управлінським контролем. Такий підхід забезпечує довіру до коучингового процесу та підвищує його ефективність.

Оцінювання ефективності застосування технологій коучингу у системі управління персоналом ТОВ «Ферреро Україна» доцільно здійснювати на основі результатів проведеного організаційного, кадрового та фінансово-економічного аналізу, а також аналізу практик внутрішнього й зовнішнього коучингу. Отримані раніше дані свідчать, що коучингові технології на ТОВ «Ферреро Україна» не є ізольованим інструментом розвитку, а інтегровані в систему управління персоналом і безпосередньо пов'язані з результативністю діяльності, стабільністю кадрового складу та відновленням економічних показників у посткризовий період.

На індивідуальному рівні ефективність коучингу проявляється у зміні професійної поведінки працівників і керівників, що підтверджується результатами аналізу продуктивності праці. Зростання цього показника з 13 млн грн у 2022 році до 29 млн грн у 2023 році та 40 млн грн у 2024 році свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. З урахуванням того, що чисельність персоналу в цей період змінювалася незначно, таку динаміку можна пов'язати саме з якісними змінами в управлінських підходах і розвитку компетенцій, у тому числі через застосування внутрішнього коучингу. Регулярні коучингові сесії, використання технік цілепокладання, шкалювання та рефлексії сприяли підвищенню відповідальності працівників ТОВ «Ферреро Україна» за результати власної діяльності та формуванню більш автономної моделі професійної поведінки.

На рівні підрозділів ефективність коучингових технологій підтверджується стабілізацією операційних результатів після кризового 2022 року. Відновлення чистого доходу з 737 млн грн у 2022 році до 1803 млн грн у 2023 році та 2543 млн грн у 2024 році відбулося за умов збереження ключових команд і управлінського складу. Це свідчить про те, що внутрішній коучинг, спрямований на підтримку керівників і ключових фахівців, виконав стабілізуючу функцію, дозволивши

уникнути втрати управлінської спроможності та зберегти контроль над бізнес-процесами. Коучинговий підхід у роботі з керівниками підрозділів на ТОВ «Ферреро Україна» сприяв підвищенню якості управлінських рішень, кращій координації команд і більш гнучкому реагуванню на зміни зовнішнього середовища.

Ефективність зовнішнього коучингу доцільно оцінювати на стратегічному рівні, що також підтверджується результатами аналізу. Вихід ТОВ «Ферреро Україна» зі збитковості у 2023 році та зростання чистого прибутку до 200 млн грн у 2024 році відбувалися паралельно з адаптацією управлінських команд до нових умов функціонування. Зовнішній коучинг, який застосовувався щодо керівників ключових напрямів, створив умови для переосмислення управлінських ролей, роботи з управлінськими переконаннями та прийняття зважених стратегічних рішень. Це дозволяє зробити висновок, що коучинговий супровід керівників сприяв підвищенню якості стратегічного управління ТОВ «Ферреро Україна» та зменшенню ризику управлінських помилок у період нестабільності.

Важливим індикатором ефективності коучингових технологій є також динаміка кадрових показників. Аналіз чисельності персоналу ТОВ «Ферреро Україна» у 2020-2024 роках демонструє поступове зростання штату у 2023-2024 роках. Це свідчить про здатність ТОВ «Ферреро Україна» утримувати ключових працівників і відновлювати кадровий потенціал після кризового спаду. Коучингові практики, орієнтовані на розвиток, підтримку та професійне зростання, сприяли збереженню залученості персоналу й формуванню внутрішнього кадрового резерву, що зменшило залежність від зовнішнього ринку праці.

На нашу думку, аналіз практики застосування коучингових технологій на ТОВ «Ферреро Україна» дозволяє виявити певні суперечності між задекларованою системністю та реальним характером їх впровадження. Зокрема, внутрішній коучинг реалізується переважно як реактивний інструмент, він ініціюється у відповідь на недовиконання планів, ознаки вигорання або зниження мотивації, тоді як проактивний розвиток потенціалу працівників, не пов'язаний із кризовими сигналами, залишається менш вираженим. Це свідчить про те, що коучинг на

підприємстві функціонує радше як інструмент управління відхиленнями, ніж як стратегічний механізм розвитку людського капіталу. Особливої уваги заслуговує питання підготовки внутрішніх коучів. Виконання коучингових функцій керівниками підрозділів і HR-менеджером передбачає наявність відповідних компетенцій, однак у доступних матеріалах відсутня інформація про рівень їхньої сертифікації, супервізії або регулярного підвищення кваліфікації у сфері коучингу. Без належного методичного супроводу існує ризик підміни коучингу директивним консультуванням або наставництвом, що принципово змінює природу взаємодії та її результативність.

Узагальнення результатів аналізу практики застосування коучингових технологій на ТОВ «Ферреро Україна» дозволяє систематизувати як позитивний досвід компанії, так і виявлені слабкі місця, що стримують повноцінну реалізацію коучингового потенціалу. До здобутків слід віднести успішну інтеграцію внутрішнього та зовнішнього коучингу в систему управління персоналом, доведений зв'язок між коучинговими практиками та зростанням продуктивності праці, відновленням фінансових показників і стабілізацією управлінських команд у посткризовий період.

Водночас діагностика виявила п'ять ключових проблем, які знижують ефективність застосування коучингу:

- реактивний характер коучингу – сесії ініціюються переважно у відповідь на зниження показників або конфліктні ситуації, що звужує можливості превентивного розвитку персоналу та знижує загальну операційну стабільність підрозділів;
- відсутність стандартизованих програм підготовки внутрішніх коучів створює ризик підміни коучингу директивним консультуванням або наставництвом, що принципово змінює природу взаємодії та її результативність;
- структурний конфлікт ролей керівника і коуча породжує закритість працівників під час коучингових сесій через неможливість повного розмежування управлінської та коучингової функцій;

- відсутність стандартизованих інструментів вимірювання ефективності коучингу унеможлиблює об'єктивне порівняння результатів до і після його проведення, що ускладнює обґрунтування інвестицій у коучинг перед керівництвом;

- обмежене охоплення коучингом рядових категорій персоналу призводить до нерівномірного розвитку компетенцій між рівнями ієрархії та знижує залученість фахівців, які не отримують системної коучингової підтримки.

Саме ці проблеми стали основою для розроблення практичних рекомендацій і запропонованих заходів у розділі 3.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ КОУЧИНГУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ФЕРРЕРО УКРАЇНА»

3.1 Рекомендації щодо розвитку коучингової культури в системі управління персоналом

Забезпечення стратегічної ефективності управління персоналом у сучасних компаніях FMCG-сектору вимагає не лише впровадження окремих коучингових інструментів, але й формування цілісної коучингової культури – системи цінностей, норм і поведінкових практик, за яких розвиток, зворотний зв'язок і відповідальність за результат стають невід'ємною частиною повсякденної управлінської взаємодії. Аналіз практики ТОВ «Ферреро Україна», здійснений у другому розділі, засвідчив наявність коучингових елементів на різних рівнях системи управління персоналом. Водночас він виявив і структурні обмеження, що перешкоджають переходу від ситуативного використання коучингу до формування повноцінної коучингової культури. У цьому контексті розробка обґрунтованих рекомендацій з її розвитку є актуальним і практично значущим завданням для ТОВ «Ферреро Україна».

Першим кроком до формування коучингової культури є діагностика наявних проблем у застосуванні коучингових технологій. За результатами аналізу внутрішнього та зовнішнього коучингу на ТОВ «Ферреро Україна» виявлено п'ять ключових проблем, які систематизовано у табл.3.1.

Перші дві проблеми (реактивний характер коучингу та відсутність стандартів підготовки внутрішніх коучів) є взаємопов'язаними і свідчать про недостатню інституціоналізацію коучингу на підприємстві.

Таблиця 3.1 – Діагностика проблем застосування коучингу на ТОВ «Ферреро Україна»

№	Виявлена проблема	Прояв у практиці компанії	Вплив на ефективність управління персоналом
1	Реактивний характер коучингу	Коучингові сесії ініціюються переважно у відповідь на зниження показників, вигорання або конфліктні ситуації, а не як систематичний інструмент розвитку.	Упущені можливості для превентивного розвитку потенціалу; запізніле реагування на кадрові ризики знижує загальну операційну стабільність підрозділів.
2	Відсутність формалізованих стандартів підготовки внутрішніх коучів	HR-менеджер і керівники підрозділів виконують роль коучів без підтвердженої сертифікації, супервізії та систематичного підвищення кваліфікації у сфері коучингу.	Ризик підміни коучингу директивним консультуванням або наставництвом; нерівномірна якість коучингових взаємодій у різних підрозділах.
3	Структурний конфлікт ролей керівника і коуча	Одна й та сама особа поєднує функції лінійного керівника (оцінювання, контроль, винагорода) і внутрішнього коуча для підлеглих.	Знижена відвертість працівників під час коучингових сесій; обмежена довіра до процесу через нерозмежованість управлінської та коучингової ролі.
4	Відсутність стандартизованих інструментів вимірювання ефективності коучингу	Оцінювання результатів коучингу здійснюється опосередковано через бізнес-показники без застосування методологій.	Неможливість об'єктивного порівняння результатів до і після; ускладнене обґрунтування інвестицій у коучинг перед керівництвом та материнською компанією.
5	Обмежене охоплення коучингом категорій персоналу	Коучинг застосовується переважно щодо керівників і кадрового резерву; рядові спеціалісти відділів продажів, маркетингу та логістики залучаються до коучингу лише ситуативно.	Нерівномірний розвиток компетенцій між рівнями ієрархії; ризик зниження залученості фахівців, які не отримують системної коучингової підтримки.

Джерело: розроблено автором на основі [36]

Коли коучинг не має формалізованих стандартів і запускається лише у відповідь на відхилення, він неминуче залишається інструментом управління кризами, а не стратегічного розвитку. Це особливо критично ТОВ «Ферреро Україна», де дотримання корпоративних стандартів материнської компанії Ferrero Group є обов'язковою умовою. Проблема конфлікту ролей є структурною і властивою більшості компаній, що починають впроваджувати внутрішній коучинг без попереднього розмежування управлінської і коучингової функцій. В умовах FMCG-сектору, де результати відділів вимірюються щоквартально і пов'язані з

особистою оцінкою керівника, ця проблема набуває особливої гостроти, адже працівник у присутності свого прямого керівника-коуча не може бути повністю відвертим щодо своїх труднощів, оскільки ці відомості можуть вплинути на його оцінювання та кар'єрні перспективи. В свою чергу відсутність стандартизованих інструментів вимірювання є не лише методологічним, але й управлінським ризиком. У контексті взаємодії з материнською компанією Ferrero Group будь-які інвестиції у розвиток персоналу мають бути обґрунтовані вимірюваними результатами. Відсутність доказової бази ефективності коучингу ускладнює отримання підтримки на рівні корпоративного центру та перешкоджає масштабуванню успішних практик. Обмежене охоплення, як остання проблема, є логічним наслідком реактивного характеру впровадження і підтверджує необхідність системного перегляду підходу до коучингу в управлінні персоналом ТОВ «Ферреро Україна».

На основі виявлених проблем розроблено систему конкретних рекомендацій, спрямованих на розвиток коучингової культури (табл.3.2). Запропоновані рекомендації мають послідовний і логічно вибудований характер. Перші два заходи спрямовані на усунення системних дефіцитів проактивного планування та стандартизації і є передумовою для реалізації наступних кроків. Третій захід щодо розмежування ролей є ключовим з точки зору довіри до коучингового процесу і повинен впроваджуватися паралельно з навчанням коучів, оскільки зміна рольових очікувань без відповідної підготовки учасників неефективна. Четвертий захід передбачає розроблення моделі оцінювання, що включає чотири рівні (реакцію учасників безпосередньо після сесії, засвоєння навичок і знань, зміну поведінки на робочому місці та вплив на бізнес-результати). Поетапне впровадження цих рівнів оцінювання дозволить ТОВ «Ферреро Україна» сформувати доказову базу ефективності коучингу, яка буде зрозумілою і переконливою як для внутрішнього менеджменту, так і для корпоративного центру. Розширення охоплення є логічним завершенням системи рекомендацій і може бути реалізований лише після того, як попередні кроки забезпечать необхідний рівень якості та довіри до коучингового процесу.

Таблиця 3.2 – Рекомендації щодо розвитку коучингової культури на ТОВ «Ферреро Україна»

№	Проблема	Конкретний захід	Термін реалізації	Відповідальний	Очікуваний результат
1	Реактивний характер коучингу	Запровадити щоквартальне проактивне коучингове планування	Липень 2026 – вересень 2026	Керівник відділу управління персоналом, HR-менеджер	Підвищення частки превентивних коучингових втручань
2	Відсутність формалізованих стандартів підготовки внутрішніх коучів	Розробити внутрішній стандарт коуча	Серпень 2026 – грудень 2026	Керівник відділу управління персоналом	Підвищення однорідності якості коучингових сесій; формування єдиних стандартів коучингової взаємодії на підприємстві
3	Структурний конфлікт ролей керівника і коуча	Розмежувати коучингову та управлінську функції	Жовтень 2026 – лютий 2027	HR-менеджер, керівники відділів продажів, маркетингу, логістики	Підвищення відвертості учасників коучингу; зниження ризику формальних відповідей на коучингові запитання
4	Відсутність стандартизованих інструментів вимірювання ефективності коучингу	Впровадити чотирирівневу модель оцінювання	Листопад 2026 – квітень 2027	HR-менеджер, кадровий спеціаліст	Формалізована доказова база ефективності коучингу; можливість обґрунтування інвестицій перед материнською компанією Ferrero Group
5	Обмежене охоплення коучингом категорій персоналу	Розширити охоплення коучингом на рівень спеціалістів	Січень 2027 – червень 2027	HR-менеджер, керівники відділів продажів, маркетингу, логістики	Підвищення залученості персоналу середньої ланки; формування культури рефлексії та відповідальності за результат на всіх рівнях організації

Джерело: розроблено автором на основі [36]

Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить ТОВ «Ферреро Україна» досягти кількох взаємопов'язаних результатів у розвитку коучингової культури. По-перше, відбудеться інституціоналізація коучингу як управлінської практики (перехід від ситуативних до системних коучингових взаємодій на всіх рівнях організаційної ієрархії). По-друге, підвищиться якість і однорідність

коучингових сесій завдяки стандартизації та регулярній супервізії внутрішніх коучів. По-третє, буде сформована доказова база ефективності коучингу, що забезпечить обґрунтованість управлінських рішень у сфері розвитку персоналу. По-четверте, розширення охоплення коучинговими практиками спеціалістів середньої ланки сприятиме підвищенню залученості та відповідальності персоналу за результат на всіх рівнях організації. По-п'яте, розмежування коучингових і управлінських ролей підвищить рівень довіри до процесу і забезпечить умови для відвертого діалогу між учасниками коучингу.

Таким чином, розвиток коучингової культури на ТОВ «Ферреро Україна» потребує комплексного підходу, що охоплює стандартизацію, навчання, рольове розмежування та вимірювання результатів. Запропоновані рекомендації спираються на виявлені проблеми і враховують специфіку ТОВ «Ферреро Україна» як представника міжнародного FMCG-сектору з відповідними корпоративними стандартами. Їхня послідовна реалізація протягом 2026-2027 років створить організаційні передумови для переходу від ситуативного до стратегічного використання коучингу. Сформована коучингова культура стане конкурентною перевагою ТОВ «Ферреро Україна» в умовах інтенсивної конкуренції за кваліфікований персонал на вітчизняному ринку праці та забезпечить узгодженість із корпоративними стандартами Ferrero Group.

3.2 Пропозиції з впровадження технології коучингу на ТОВ «Ферреро Україна»

Успішний розвиток коучингової культури потребує не лише системних організаційних змін, але й чіткого технологічного рішення. Для ТОВ «Ферреро Україна» як міжнародної компанії FMCG-сектору вибір технології є стратегічним рішенням, що визначатиме характер коучингових взаємодій, рівень вимог до підготовки коучів і можливості масштабування практик у рамках корпоративної

структури Ferrero Group. Водночас технологія має бути практичною, зрозумілою для керівників і HR-фахівців різного рівня підготовки та органічно інтегруватися у вже наявні практики управління персоналом.

Вибір оптимальної коучингової технології для ТОВ «Ферреро Україна» здійснено на основі порівняльного аналізу чотирьох підходів, що є найбільш поширеними у практиці управління персоналом міжнародних компаній. Результати порівняння наведено у табл.3.3.

Таблиця 3.3 – Порівняльний аналіз коучингових технологій для ТОВ «Ферреро Україна»

Технологія	Сутність	Переваги для FMCG	Обмеження для FMCG	Можливість застосування
Командний коучинг (Team Coaching)	Фасилітація розвитку команди як єдиного суб'єкта: спільне	Підвищує міжфункціональну взаємодію; особливо актуальний для FMCG-компаній з розгалуженою структурою та частими проектними командами.	Потребує досвідченого зовнішнього фасилітатора; складніше забезпечити конфіденційність; ризик поверхневості при великій кількості учасників.	Доцільний як доповнення до індивідуального коучингу, але не як основна технологія через специфіку малого HR-відділу.
Коучинг на основі позитивної психології (PERMA-коучинг)	Орієнтація на розвиток сильних сторін, підвищення суб'єктивного благополуччя та формування стійкості у складних умовах.	Актуальний для підтримки персоналу в умовах тривалого воєнного стану; сприяє збереженню психологічного ресурсу ключових співробітників.	Потребує спеціалізованої підготовки коучів; менш орієнтований на досягнення бізнес-результатів у короткостроковій перспективі.	Доцільний як компонент антикризової кадрової підтримки.
GROW-модель	Структурована чотириетапна модель коучингової розмови	Проста у застосуванні, добре масштабується на різні рівні персоналу, підходить як для внутрішніх, так і для зовнішніх коучів.	Не враховує системний контекст організації; менш ефективна для роботи з глибинними переконаннями.	Підходить для щоденних управлінських коучингових бесід і стандартизації внутрішнього коучингу.
GROW-модель з інтеграцією інструментів НЛП	Базова GROW-модель, доповнена техніками піраміди Ділтса, шкалювання, картезіанських запитань і стратегії Уолта Діснея для роботи з переконаннями та ідентичністю	Поєднує структурованість GROW з глибиною інструментів НЛП; дозволяє працювати на різних рівнях від операційних завдань до управлінської ідентичності.	Потребує вищого рівня кваліфікації коучів; ризик надмірної складності при роботі з рядовими спеціалістами.	Органічно продовжує вже наявні практики і забезпечує системність як для внутрішнього, так і для зовнішнього коучингу.

Джерело: розроблено автором на основі [36]

Аналіз наведених технологій дозволяє зробити обґрунтований вибір на користь розширеної GROW-моделі з інтеграцією інструментів НЛП як основної

коучингової технології для впровадження на ТОВ «Ферреро Україна». Ця технологія отримала найвищу оцінку придатності з кількох принципових причин. По-перше, вона забезпечує методологічну наступність щодо вже наявних практик підприємства, адже такі інструменти, як піраміда Ділтса, техніка шкалювання і стратегія Уолта Діснея, вже активно використовуються у внутрішньому та зовнішньому коучингу ТОВ «Ферреро Україна». Їхня інтеграція у структуру GROW-моделі дозволяє не руйнувати напрацьований досвід, а впорядкувати і стандартизувати його. По-друге, GROW-модель є міжнародно визнаним стандартом бізнес-коучингу, що використовується провідними транснаціональними корпораціями і сертифікується ICF (International Coaching Federation) та EMCC (European Mentoring and Coaching Council). Її впровадження відповідає корпоративним стандартам Ferrero Group і може бути представлено як елемент глобальної системи розвитку персоналу. По-третє, GROW-модель є масштабованою, вона однаково ефективно застосовується як у форматі 15-хвилинної управлінської бесіди, так і в рамках структурованої 90-хвилинної сесії із зовнішнім коучем, що забезпечує можливість охоплення всіх рівнів персоналу.

Алгоритм впровадження обраної технології на ТОВ «Ферреро Україна» наведено у табл.3.4.

Логіка запропонованого алгоритму ґрунтується на принципі поступового нарощування масштабу і складності. Перший і другий етапи є підготовчими і критично важливими, адже без якісного аудиту та ретельно розробленого стандарту подальші кроки втратять систематичність. Навчання внутрішніх коучів є найбільш ресурсозатратним етапом з точки зору часу і вимагає залучення зовнішнього супервізора, проте саме він визначає якість усієї подальшої коучингової роботи. Вибір відділів продажів і логістики як пілотних майданчиків є стратегічним, адже обидва підрозділи мають чіткі кількісні показники результативності, що спрощує вимірювання ефекту від коучингу, і є найбільш чисельними за складом, що забезпечує достатню вибірку для аналізу.

Таблиця 3.4 – Алгоритм впровадження GROW-технології коучингу на ТОВ

«Ферреро Україна»

Етап	Назва етапу	Зміст заходів	Термін	Очікуваний результат
1	Аудит наявного стану коучингових практик	Проведення структурованого опитування керівників і HR-менеджера; картографування наявних коучингових сесій за форматом, частотою та використовуваними інструментами; аналіз відповідності поточних практик стандартам GROW-моделі.	Липень 2026	Діагностична карта поточного стану; базова лінія для порівняння результатів впровадження.
2	Розробка стандарту коучингової технології	Формалізація алгоритму коучингової сесії на основі GROW-моделі з інтеграцією інструментів піраміди Ділтса, шкалювання та картезіанських запитань; розробка бланків сесій і карток розвитку учасника.	Серпень 2026	Внутрішній стандарт проведення коучингової сесії; уніфіковані форми документування
3	Навчання внутрішніх коучів	Організація навчальної програми для HR-менеджера і керівників підрозділів.	Вересень – жовтень 2026	Підготовлені внутрішні коучі з підтвердженою базовою компетентністю; протоколи тренувальних сесій.
4	Пілотне впровадження	Запуск коучингових сесій за GROW-моделлю у двох підрозділах (відділі продажів і відділі логістики) як пілотних майданчиках; проведення 3 сесій на одного учасника; збір зворотного зв'язку після кожної сесії.	Листопад 2026 – січень 2027	Перші результати впровадження; виявлені зони коригування технології під специфіку підрозділів.
5	Оцінювання результатів пілоту та коригування	Аналіз зібраних даних за моделлю Кіркпатріка; порівняння бізнес-показників підрозділів до і після пілоту; коригування стандартів і форм документування за результатами.	Лютий 2027	Скоригований стандарт коучингової технології; звіт про ефективність пілоту
6	Масштабування на всю організацію	Поширення коучингових практик на відділ маркетингу, адміністративно-фінансовий відділ і відділ управління персоналом; впровадження групових коучингових сесій для спеціалістів; інтеграція коучингу в систему річного оцінювання персоналу.	Березень – червень 2027	Повноцінна система коучингу на всіх рівнях організаційної структури ТОВ «Ферреро Україна».

Джерело: розроблено автором на основі [36]

Ефективне впровадження GROW-технології потребує чіткого розподілу відповідальності між усіма учасниками процесу. З цією метою розроблено

матрицю відповідальності у форматі RACI, наведену у табл.3.5, де В – виконавець, У – учасник, К – консультант, З – затверджуючий.

Таблиця 3.5 – Матриця відповідальності (RACI) за впровадження GROW-технології коучингу на ТОВ «Ферреро Україна»

Завдання	Керівник відділу управління персоналом	HR-менеджер	Керівники відділів (продажів, маркетингу, логістики)	Зовнішній коуч	Директор, Заступник директора
Розробка стандарту коучингової технології	В	В	К	К	З
Навчання внутрішніх коучів	В	У	У	В	З
Проведення внутрішніх коучингових сесій	К	В	В	–	–
Проведення зовнішніх коучингових сесій	К	У	–	В	З
Оцінювання ефективності коучингу	В	В	У	К	З
Формування реєстру коучингових запитів	К	В	У	–	–
Масштабування коучингових практик	В	У	У	К	З

Джерело: розроблено автором на основі [36]

Матриця відповідальності відображає декілька принципових особливостей запропонованого алгоритму впровадження. В основу розподілу ролей покладено принцип відповідності повноважень учасників характеру закріплених за ними завдань. Кожен учасник коучингового процесу залучається до тих функцій, виконання яких відповідає його місцю в організаційній ієрархії, рівню доступу до стратегічної інформації та наявним професійним компетенціям, що мінімізує ризик розмивання відповідальності і забезпечує узгодженість дій між рівнями управління.

У матриці RACI використовуються чотири позначення, кожне з яких відображає конкретний тип участі у виконанні завдання:

- «В» – відповідальний виконавець (Responsible), тобто особа, яка безпосередньо виконує завдання і несе операційну відповідальність за його реалізацію;

- «З» – затверджує (Accountable), тобто особа, яка приймає остаточне рішення щодо завдання і несе підзвітність за його результат перед організацією;
- «К» – консультує (Consulted), тобто особа, думка або експертиза якої враховується в процесі виконання завдання, однак вона не є його безпосереднім виконавцем;
- «У» – поінформований учасник (Informed), тобто особа, яку повідомляють про хід і результати виконання завдання без її безпосереднього залучення до прийняття рішень.

Керівник відділу управління персоналом виступає основним координатором і виконавцем на рівні стратегічного планування, тоді як HR-менеджер є ключовим операційним виконавцем, що відповідає реальному розподілу функцій у відділі управління персоналом ТОВ «Ферреро Україна». Керівники функціональних підрозділів відіграють активну роль переважно як учасники і виконавці внутрішніх коучингових сесій, що узгоджується з їхньою позицією в організаційній ієрархії та наявними управлінськими компетенціями. Директор і заступник директора залучаються на рівні затвердження ключових рішень, що забезпечує легітимність впровадження без надмірного навантаження на вищий управлінський рівень. Зовнішній коуч виконує консультативну і навчальну функції, що відповідає його ролі незалежного фахівця без повноважень у системі управління підприємством.

Оцінювання ефективності впровадження GROW-технології на ТОВ «Ферреро Україна» пропонується здійснювати на основі системи ключових показників ефективності (KPI). Ця система забезпечить можливість не лише фіксації результатів, але й управлінського впливу на якість коучингового процесу. Показники та методи їхнього вимірювання наведено у табл.3.6.

Наведена система показників відображає багаторівневу логіку оцінювання. Показники першого рівня (задоволеність учасників) є найбільш доступними для вимірювання і дозволяють оперативно виявляти проблеми в організації та проведенні сесій. Показник другого рівня (частка учасників, які застосовують

навички на практиці) є ключовим з точки зору управлінської результативності, оскільки саме поведінкові зміни є кінцевою метою коучингу, а не набуття теоретичних знань.

Таблиця 3.6 – Система КРІ для оцінювання ефективності впровадження GROW-технології коучингу на ТОВ «Ферреро Україна»

№	Показник ефективності	Метод вимірювання	Цільове значення	Відповідальний за збір даних
1	Рівень задоволеності учасників коучингу	Анкетування після кожної сесії за 5-бальною шкалою	Не нижче 4 балів	HR-менеджер
2	Частка учасників, які застосовують набуті навички на практиці	Спостереження керівника, 360-градусний зворотний зв'язок через 3 місяці після сесії	Не менше 70% учасників	Керівники підрозділів, HR-менеджер
3	Зростання продуктивності праці	Порівняння показника до і після впровадження на основі фінансової звітності	Зростання на 15% протягом 12 місяців після масштабування	Керівник відділу управління персоналом, фінансовий менеджер
4	Рівень плинності ключових кадрів	Кадровий облік, відношення кількості звільнень до середньооблікової чисельності	Зниження на 3 відсоткові пункти відносно базового рівня	Кадровий спеціаліст
5	Частка співробітників кадрового резерву, готових до підвищення	Оцінювання за підсумками річного перегляду індивідуальних планів розвитку	Не менше 80% від запланованого резерву	Керівник відділу управління персоналом, HR-менеджер
6	Охоплення персоналу коучинговими практиками	Реєстр коучингових сесій, частка залучених працівників від загальної чисельності	Не менше 60% від загальної чисельності персоналу до кінця 2027 року	HR-менеджер

Джерело: розроблено автором на основі [36]

Цільові значення показників ефективності, закладені в систему КРІ для оцінювання впровадження GROW-технології коучингу на ТОВ «Ферреро Україна», сформовані на основі актуальних міжнародних досліджень у сфері організаційного коучингу та управління персоналом.

Порогове значення задоволеності учасників коучингу на рівні не нижче 4 балів із 5 обґрунтовується даними спільного дослідження Міжнародної федерації

коучингу та Human Capital Institute «Defining New Coaching Cultures» (2023 р.), яке охопило організації різних секторів і встановило, що 85% з них цілеспрямовано залучають керівників із коучинговими навичками до роботи з персоналом, а частка працівників, які мають доступ до коучингу від сертифікованого фахівця, стабільно зростає – з 23% у 2019 році до 27% у 2023 році [38]. Така стійка позитивна динаміка добровільного розширення коучингових практик у глобальному масштабі відображає системно високий рівень сприйняття коучингу його учасниками, що робить встановлений орієнтир задоволеності реалістичним і досяжним.

Цільове значення частки учасників, які практично застосовують набуті навички, на рівні не менше 70% спирається на результати дослідження Forrester Research (2025 р.), яке зафіксувало, що 54% працівників вже за поточного, нерівномірного охоплення коучингом характеризують свого безпосереднього керівника як коуча і демонструють вищу залученість та результативність [39]. Це свідчить про те, що систематичне впровадження коучингового підходу через структуровану модель GROW здатне забезпечити перенесення навичок у практичну діяльність значно ширшого кола учасників, а орієнтир у 70% є виваженим з урахуванням поступового характеру масштабування.

Прогнозоване зростання продуктивності праці на 15% протягом 12 місяців після масштабування також обґрунтовується даними Forrester Research (працівники, чиї керівники сприймаються як коучи, у 1,7 раза частіше демонструють вищу результативність порівняно з тими, хто такої підтримки не отримує) [39]. Встановлений орієнтир є консервативним відносно задокументованого в дослідженні ефекту і враховує специфіку поступового впровадження GROW-технології в операційні процеси ТОВ «Ферреро Україна».

Цільове зниження плинності ключових кадрів на 3 відсоткові пункти відносно базового рівня обґрунтовується двома взаємодоповнюючими дослідженнями. Gallup (2024 р.) на основі опитування 717 осіб, що добровільно звільнилися протягом 12 місяців, встановив, що 42% випадків плинності є попереджуваними, причому 70% із них зумовлені не рівнем оплати праці, а якістю щоденної управлінської взаємодії, зокрема браком позитивного діалогу з

керівником і відсутністю можливостей для кар'єрного зростання [40]. Forrester Research конкретизує механізм цього зв'язку, встановивши, що працівники, чий керівники сприймаються як коучи, у 1,7 раза частіше планують залишитися в організації на наступні 12 місяців [39]. Поєднання цих даних дозволяє розглядати зниження плинності на 3 в.п. як реалістичний мінімальний ефект від системного впровадження коучингового підходу на рівні керівників підрозділів.

Орієнтири охоплення персоналу коучинговими практиками не менше 80% кадрового резерву та не менше 60% від загальної чисельності працівників до кінця 2027 року – встановлені з урахуванням поточного глобального стану розвитку коучингової культури. Дослідження ICF та HCI (2023 р.) зафіксувало суттєвий розрив між рівнем залучення керівників із коучинговими навичками, який досягає 85% організацій, та охопленням рядових працівників коучингом від сертифікованого фахівця, яке становить лише 27% [38]. Цей розрив визначає простір для розширення охоплення через розвиток внутрішнього коучингу без залучення додаткових зовнішніх ресурсів, що робить встановлені орієнтири досяжними в межах наявної організаційної інфраструктури ТОВ «Ферреро Україна».

Для ТОВ «Ферреро Україна» ідентифіковано п'ять ключових ризиків, пов'язаних із впровадженням GROW-технології (табл.3.7).

Найбільшу загрозу становлять два ризики з високим або значним рівнем впливу (опір персоналу та недостатня підготовка внутрішніх коучів). Обидва мають спільне коріння – дефіцит довіри до нового інструменту і до компетентності його провідників. Саме тому заходи з мінімізації цих ризиків повинні реалізовуватися в першу чергу і паралельно з підготовчими етапами алгоритму впровадження. Ризик порушення конфіденційності є критичним для збереження психологічної безпеки учасників коучингу. У контексті ТОВ «Ферреро Україна» цей ризик є особливо актуальним, оскільки невеликий розмір колективу підвищує ймовірність неформального поширення інформації, отриманої під час коучингових сесій. Запровадження внутрішньої політики конфіденційності та чітке роз'яснення правил її дотримання є обов'язковою умовою успішного впровадження. Ризик

формалізації є характерним для корпоративного середовища з розвиненою звітністю і може реалізуватися в ситуації, коли коучинг перетвориться на ще одну обов'язкову процедуру, що виконується заради звіту, а не для реального розвитку. Протидія цьому ризику потребує постійного акценту на якості і змісті коучингових взаємодій, а не лише на їхній кількості.

Таблиця 3.7 – Ризики впровадження GROW-технології коучингу та заходи з їхньої мінімізації на ТОВ «Ферреро Україна»

№	Ризик	Імовірність	Вплив	Захід з мінімізації
1	Опір персоналу та керівників до участі у коучингових сесіях через нерозуміння їх призначення	Висока	Значний	Проведення інформаційних сесій для всіх рівнів персоналу до запуску пілоту; залучення директора як амбасадора коучингової культури; поширення позитивних кейсів з пілотних підрозділів.
2	Недостатній рівень підготовки внутрішніх коучів, що призводить до зниження якості сесій	Середня	Значний	Обов'язкова супервізія внутрішніх коучів зовнішнім фахівцем не рідше одного разу на квартал; введення мінімального порогу компетентності перед допуском до самостійного ведення сесій.
3	Ризик порушення конфіденційності змісту коучингових сесій з боку керівників-коучів	Середня	Суттєвий	Затвердження внутрішньої політики конфіденційності коучингових взаємодій; роз'яснення правил на етапі навчання коучів; розмежування коучингових і управлінських бесід за часом і форматом.
4	Формалізація коучингових сесій – перетворення на бюрократичну процедуру без реального розвивального ефекту	Середня	Помірний	Збереження гнучкості у виборі інструментів; оцінювання якості сесій через зворотний зв'язок від учасників, а не через кількісні звіти; фокус на поведінкових змінах, а не на факті проведення сесії.
5	Відтік підготовлених внутрішніх коучів через плинність кадрів	Низька	Значний	Включення коучингової компетентності до критеріїв кадрового резерву; ведення реєстру внутрішніх коучів; резервування не менше двох підготовлених коучів на кожний підрозділ.

Джерело: розроблено автором на основі [36]

Таким чином, обрана технологія органічно поєднує структурованість GROW-моделі з глибиною інструментів, вже використовуваних на підприємстві, що знижує бар'єри для її прийняття персоналом. Реалізація запропонованого

алгоритму протягом 2026-2027 років дозволить перевести коучинг з рівня ситуативної практики на рівень системного інструменту стратегічного управління персоналом ТОВ «Ферреро Україна».

ВИСНОВКИ

Аналіз сутності коучингу засвідчує, що він є багатовимірним процесом, спрямованим на усвідомлений розвиток особистості в організаційному контексті. Його ключовою ознакою виступає партнерська взаємодія, яка змінює традиційну логіку управлінського впливу та сприяє зростанню відповідальності працівників за власні результати. Принципи коучингу формують ціннісні орієнтири взаємодії та забезпечують узгодженість коучингового процесу з цілями організації. Функції коучингу відображають його практичну цінність, проявляючись у підвищенні мотивації, розвитку компетентностей і підтримці організаційних змін. Їх реалізація можлива лише за умови узгодженості з принципами коучингової діяльності. Важливою умовою результативності коучингу є чітке структурування його етапів, що забезпечує послідовність і керованість процесу та дозволяє поєднати гнучкість коучингової взаємодії з вимогами управлінської системи. У результаті коучинг постає як ефективний інструмент розвитку людського капіталу.

Основні моделі та інструменти коучингу формують цілісну систему розвитку персоналу в межах сучасного управління. Види коучингу відображають різні напрями його застосування, що дозволяє враховувати як індивідуальні, так і організаційні потреби. Стили коучингу визначають баланс між контролем і автономією працівника, впливаючи на рівень його відповідальності та усвідомленості. Моделі коучингу забезпечують логіку й послідовність коучингового процесу, що сприяє його прогнозованості та результативності. Використання різних моделей дозволяє адаптувати коучинг до конкретних управлінських завдань. Інструменти коучингу виступають засобами активізації рефлексії та самостійного прийняття рішень, а їхнє комплексне застосування посилює значення коучингу в системі управління персоналом.

Система управління персоналом ТОВ «Ферреро Україна» є інтегрованою в загальну модель управління підприємством і тісно пов'язана з його фінансовими результатами. Відносна сталість чисельності персоналу у 2020-2024 роках

поєднувалася з істотними коливаннями доходів і прибутковості, що підвищило значущість ефективного використання трудових ресурсів. Практики розвитку співробітників були спрямовані на підвищення професійної гнучкості персоналу, що дозволило зберегти операційну спроможність у 2022 році за умов різкого скорочення доходів. Відновлення чистого прибутку у 2023 році та його зростання у 2024 році свідчать про результативність управлінських рішень у сфері розвитку компетенцій. Зростання доходу на одного працівника підтверджує підвищення продуктивності праці як наслідок інвестицій у персонал. Загалом система управління персоналом ТОВ «Ферреро Україна» виступає важливим чинником забезпечення стійкості та відновлення економічної ефективності.

Аналіз коучингових практик у системі управління персоналом ТОВ «Ферреро Україна» показав, що коучинг використовується як усвідомлений управлінський інструмент, а не як епізодична HR-практика. Внутрішній коучинг забезпечує регулярну підтримку співробітників і керівників у процесі досягнення операційних цілей та розвитку компетенцій. Зовнішній коучинг застосовується у стратегічно важливих або кризових управлінських ситуаціях, що потребують незалежного професійного супроводу. Використання структурованих коучингових інструментів на ТОВ «Ферреро Україна» сприяє підвищенню усвідомленості, відповідальності та якості управлінських рішень. Результати фінансово-економічного аналізу свідчать про опосередкований позитивний вплив коучингу на продуктивність праці персоналу ТОВ «Ферреро Україна» та стабільність команд.

Діагностика поточного стану коучингових практик на ТОВ «Ферреро Україна» виявила п'ять ключових проблем, що обмежують ефективність їхнього застосування (реактивний характер коучингових втручань, відсутність формалізованих стандартів підготовки внутрішніх коучів, структурний конфлікт між управлінською та коучинговою роллю керівників, брак стандартизованих інструментів вимірювання результативності та обмежене охоплення коучингом категорій персоналу середньої ланки). На основі виявлених проблем розроблено систему рекомендацій щодо розвитку коучингової культури з визначенням термінів реалізації, відповідальних та очікуваних результатів. Їхня послідовна

реалізація дозволить перейти від ситуативного до системного використання коучингу та сформулювати умови для підвищення залученості й відповідальності персоналу.

Для впровадження на ТОВ «Ферреро Україна» обґрунтовано вибір розширеної GROW-моделі з інтеграцією інструментів нейролінгвістичного програмування, яка відповідає міжнародним стандартам ICF та EMCC і є масштабованою на всі рівні організаційної структури. Розроблений алгоритм впровадження, доповнений матрицею відповідальності RACI, системою KPI та картою ризиків, формує комплексну управлінську програму, розраховану на реалізацію протягом 2026-2027 років. Її впровадження сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню управлінського потенціалу підприємства та утриманню ключових співробітників в умовах високої конкуренції на ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. та ін. Управління персоналом: підручник. К.: КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с. *Репозиторій КНЕУ*. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/7c88d082-0f09-4594-911f-a8f99ca71371> (дата звернення 11.01.2026).
2. Варіс І. О., Кравчук О. І., Паращук Є. Ю. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 1. С. 90-102. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.0 (дата звернення 11.01.2026).
3. International Coaching Federation Ukraine Chapter. *ICF Ukraine*. URL: <https://www.icfukraine.org/> (дата звернення 11.01.2026).
4. Кот Г. М., Діденко М. С. Коучинг як засіб формування мотивації до навчання упродовж життя. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2024. № 97. С. 23-27. DOI: <https://doi.org/10.32782/1992-5786.2024.97.4> (дата звернення 11.01.2026).
5. Сновидович І. Г. Ефективність коучингу у системі формування навичок та компетенцій в контексті управління персоналом: роль HR менеджера. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 3. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/3239> (дата звернення 11.01.2026).
6. Братко М. В. Академічний коучинг: зміст поняття та сутність діяльності. *Педагогічна освіта: теорія і практика*. 2022. № 37. С. 6-13. URL: <https://pedosvita.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/320> (дата звернення 11.01.2026).
7. Майданюк М. О., Тернопільська В. І. Формування соціальної ініціативності студентської молоді засобами коучинг-технологій. *Інноваційна педагогіка*. 2025. № 79. С. 204-207. URL:

http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2025/79/part_1/41.pdf

(дата

звернення 07.02.2026).

8. Квасній Л. Г., Оліховська М. В., Бошко О. І. Роль коучингових технологій в управлінні розвитком креативності та генерації інтелектуальних продуктів. *Успіхи і досягнення в науці*. № 10 (20). 2025. С. 924-933. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/30640> (дата звернення 07.02.2026).

9. Сабадаш А. М. Концептуальні засади коучингового супроводу розвитку асертивності підприємців у парадигмі сучасної психологічної науки. *Габітус*. 2025. № 73. С. 212-216. URL: <http://habitus.od.ua/journals/2025/73-2025/38.pdf> (дата звернення 07.02.2026).

10. Прусак П. В. Коучинг як категорія психологічної стратегії. *Наука і освіта*. 2024. № 4. С. 18-22. URL: https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2024/4_2024/6.pdf (дата звернення 07.02.2026).

11. Луценко І. О. Коучинг в системі дошкільної освіти. *Освітній дискурс*. 2024. № 49. С. 92-100. URL: https://www.journal-discourse.com/files/pdf/2024_49_4-6_-9.pdf (дата звернення 18.02.2026).

12. Крюкова І. О., Степаненко С. В., Замлінська О. В. Коучинг як інструмент корпоративної бізнес стратегії сталого розвитку агрокомпаній. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 1. С. 55-62. *Репозиторій НУРЕ*. URL: <https://openarchive.nure.ua/entities/publication/4e71ceaf-033d-4a77-9713-e46ecc24a140> (дата звернення 18.02.2026).

13. Толочко С. В. Класифікаційні ознаки педагогічного коучингу і його роль у професійному розвитку особистості. *Перспективи та інновації науки*. 2021. № 2(2). С. 144-158. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/pis/article/view/390/390> (дата звернення 18.02.2026).

14. Антонюк О. І. Використання освітнього коучингу для зменшення навчального стресу та посилення академічної мотивації студентів під час війни: теоретичний аспект. *Український педагогічний журнал*. 2022. № 3. С. 44-54. URL: <https://uej.undip.org.ua/index.php/journal/article/view/610> (дата звернення 18.02.2026).
15. Нежинська О. О. Коучинг як інструмент розвитку професійних компетенцій управлінця. *Габітус*. 2025. № 75. С. 139-143. URL: http://habitus.od.ua/journals/2025/75-2025/part_2/26.pdf (дата звернення 19.03.2026).
16. Захарова О. В. Коучинг: технологія розкриття внутрішнього потенціалу дослідника: навч.-метод. посібник. Черкаси: ЧДТУ, 2020. 65 с. *Репозиторій ЧДТУ*. URL: https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/2274/1/%D0%97%D0%B0%D1%85%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%9A%D0%BE%D1%83%D1%87%D0%B8%D0%BD%D0%B3%20%D0%9D%D0%9C%D0%9F_%D0%9A%D0%A2%D0%A0%D0%92%D0%9F%D0%94.pdf (дата звернення 19.03.2026).
17. Богданов С. О., Залеська О. В., Федорець О. В. та ін. Професійне зростання та емоційна підтримка педагогів: навч.-метод. посіб. Київ: Пульсари, 2021. 54 с. *Репозиторій НаУКМА*. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7cad2a2e-5359-4870-9a06-189b01b89990/content> (дата звернення 19.03.2026).
18. Копитко М. І., Прихідько С. М. Коучинг як ефективна технологія управління для вітчизняних бізнес-структур у процесі забезпечення економічної безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2018. № 2. С. 156-168. URL: <http://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/economy/article/view/735/722> (дата звернення 19.03.2026).

19. Лепейко Т., Перерва І., Мацканич Д., Шевченко С. Особливості коучингу як сучасного методу управління персоналом на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 2. С. 649-654. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1858> (дата звернення 19.03.2026).
20. Козій Ю. І. Управлінський коучинг як метод розвитку лідерських здібностей керівників організацій. *Актуальні питання психології: теорія, методика, практика*: матеріали XII-тої Всеукр. наук. Інтернет-конф. (Умань, 11-12 жовтня 2023 р.). С. 78-80. *Репозиторій УДПУ*. URL: <https://fspu.udpu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/10/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8-%D1%83%D1%87%D0%B0%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D1%96%D0%B2.pdf> (дата звернення 19.03.2026).
21. Леонова С. В., Довба М. О. Коучинг як інструмент розвитку компетенцій сучасного менеджера з логістики. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 298-304. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/52.pdf (дата звернення 19.03.2026).
22. Вінник Н. Д., Кутішенко Т. П. Бізнес-коучінг як соціально-психологічна практика самопізнання та самовдосконалення людських ресурсів. *Теорія і практика сучасної психології*. 2020. № 1. С. 190-194. URL: http://www.tpsp-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2020/part_3/36.pdf (дата звернення 19.03.2026).
23. Сайко Н. О., Златопольська Н. В. Соціальна робота у сфері збереження репродуктивного здоров'я молоді: теорія і практика: навч. посіб. Полтава: АСМІ, 2021. 154 с. *Електронний каталог ПНПУ*. URL: http://elcat.pnpu.edu.ua/docs/%D0%A1%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0_%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0.pdf (дата звернення 19.03.2026).

24. Савчук Б. П., Слюсаренко Н. В., Єгорова І. В. Коучингова модель GROW: сутнісна характеристика і можливості використання в освітньому процесі ЗВО. *Педагогічний альманах*. 2022. (51). С. 57-63. URL: <https://pedalmanac.site/index.php/main/article/view/350/281> (дата звернення 19.03.2026).
25. OSKAR coaching model template. *Chools*. URL: <https://chools.in/wp-content/uploads/2021/03/Chools-oskar-model-template.pdf> (дата звернення 19.03.2026).
26. The clear coaching model. *BNSS Greater Horsham Healthier Together*. URL: <https://bnssghealthiertogether.org.uk/wp-content/uploads/2024/03/The-CLEAR-Coaching-Model.pdf> (дата звернення 19.03.2026).
27. F.U.E.L.: a coaching framework. *Leadership Academy of Alameda County*. URL: https://www.leadershipacademyalamedacounty.com/uploads/3/7/9/7/37977415/fuel_coaching_model.pdf (дата звернення 19.03.2026).
28. Peer-coaching session guide. *SALTO-YOUTH*. URL: https://www.salto-youth.net/downloads/toolbox_tool_download-file-2373/Peer%20Coaching%20Session%20Guide.pdf (дата звернення 19.03.2026).
29. Нежинська О. О., Тименко В. М. Основи коучингу: навчальний посібник. Київ; Харків: ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. 220 с. *Електронна бібліотека НАПН України*. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/710073/1/%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%20%D0%BA%D0%BE%D1%83%D1%87%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D1%83_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BC%D1%96%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B2%20%D0%B5%D0%BB.%D0%B1%D1%96%D0%B1%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%83.pdf (дата звернення 19.03.2026).
30. Сарнавська Л. Діалектична єдність коучингу та цифрових технологій як запорука якісного навчання (на прикладі ВСП «Київський фаховий коледж

міського господарства Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського»). *Український Педагогічний журнал*. 2023. № 2. С. 137-145. DOI: <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2023-2-137-145> (дата звернення 19.03.2026).

31. Стеценко А. І., Шумбарська І. О. Коучингові технології як засіб профілактики криз професійного розвитку. *Габітус*. 2024. № 68. С. 209-213. URL: <http://habitus.od.ua/journals/2024/68-2024/37.pdf> (дата звернення 19.03.2026).

32. Бикова В. О., Вошколуп Г. Ю., Олійник І. В. Підготовка майбутніх психологів до застосування коучингових стратегій у консультуванні клієнтів. *Alfred Nobel university journal of pedagogy and psychology*. 2025. № 1. С. 32-40. DOI: <https://doi.org/10.32342/3041-2196-2025-1-29-3> (дата звернення 19.03.2026).

33. Томах В. В. Коучингові технології в підготовці менеджерів креативного типу. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 11 (25). С. 186-197. *Репозиторій* *XHEU*. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30362> (дата звернення 23.03.2026).

34. Желанова В. В. Реалізація коучингового підходу в професійній підготовці майбутнього педагога: аспект рефлексіогенезу. *Освіта та педагогічна наука*. 2022. № 2 (180). С. 47-58. DOI: [https://doi.org/10.12958/2227-2747-2022-2\(180\)-47-58](https://doi.org/10.12958/2227-2747-2022-2(180)-47-58) (дата звернення 23.03.2026).

35. Олійник І. В. Використання коучинг-технології у процесі формування дослідницької компетентності у майбутніх докторів філософії в умовах аспірантури. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля*. 2019. № 1 (17). С. 158-167. URL: <https://pedpsy.duan.edu.ua/images/PDF/2019/1/21.pdf> (дата звернення 23.03.2026).

36. Звіт про управління ТОВ «Ферреро Україна». *Ferrero*. URL: https://www.ferrero.com/ua/sites/ferrero_ua/files/2025-07/1951.pdf (дата звернення 02.04.2026).
37. Фінансова звітність ТОВ «Ферреро Україна». *Ferrero*. URL: https://www.ferrero.com/ua/sites/ferrero_ua/files/2025-08/1955.pdf (дата звернення 02.04.2026).
38. International Coaching Federation & Human Capital Institute. Defining New Coaching Cultures. 2023. *International Coaching Federation*. URL: <https://coachingfederation.org/blog/amid-post-pandemic-burnout-organizations-increasing-their-investments-in-coaching/> (дата звернення 17.05.2026).
39. Forrester Research. Managers Who Coach Their Employees Drive Retention. Future of Work Survey. 2025. *Forrester*. URL: <https://www.forrester.com/report/managers-who-coach-their-employees-drive-retention-2025/RES187660> (дата звернення 17.05.2026).
40. Gallup. 42% of Employee Turnover Is Preventable but Often Ignored. 2024. *Gallup*. URL: <https://www.gallup.com/workplace/646538/employee-turnover-preventable-often-ignored.aspx> (дата звернення 17.05.2026)



Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

Коучинг в управлінні персоналом

Автор

Бухал

Науковий керівник / Експерт

Смалійчук

ІД документа

333947244

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
KNEU

Підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ЗВІТ

Дата звіту

5/20/2026

Дата редагування

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фраз для коефіцієнта подібності 2



КП 2

13246

Кількість слів



КЦ

107030

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 навісний 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		0
Парафрази (SmartMarks)		3

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копії 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

Копії тексту

НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)

КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ
(ФРАГМЕНТІВ)