

УДК 159.9.07-057.212

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-501-507

Дата надходження: 29.08.2025

Дата прийняття до друку: 25.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

КОУЧИНГОВИЙ ПІДХІД У ПРОЦЕСІ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ ДО РОЗВИТКУ ЇХНІХ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЯКОСТЕЙ ТА КОМПЕТЕНЦІЙ

Олена Нежинська

Канд. психол. наук, доцент, доцент кафедри психології та педагогіки, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна, e-mail: helena.nezhynska@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0800-356X>

COACHING APPROACH IN THE PROCESS OF TRAINING MANAGERS TO DEVELOP THEIR PSYCHOLOGICAL QUALITIES AND COMPETENCES

Olena Nezhynska

PhD in Psychological sciences, Professor, Department of Psychology and Pedagogy, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, Ukraine, e-mail: helena.nezhynska@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0800-356X>

Анотація. Стаття присвячена особливостям коучингового підходу в процесі підготовки менеджерів до розвитку їхніх психологічних якостей та компетенцій. Висвітлено сутність поняття «коучинг» і «коучинговий підхід», обґрунтовано важливість цього підходу в процесі підготовки менеджерів, набуття ними основних знань, вмінь і навичок, для розширення їхніх можливостей, підвищення рівня комунікації, продуктивного співробітництва, вдосконалення компетенцій у професійній діяльності, швидкої адаптації для майбутніх менеджерів тощо.

На основі авторського досвіду викладання в закладах вищої освіти України (навчальні дисципліни «Основи коучингу», «Теорія та практика соціально-психологічного тренінгу» та ін.), ведення тренінгових занять для державних службовців («Коучинг у діяльності державного службовця» та ін.) та відповідно застосування коучингового підходу проаналізовано можливості інтеграції елементів коучингу в освітній процес для фахівців різних рівнів і напрямів, а також для майбутніх фахівців різних спеціальностей задля формування та розвитку зрілої професійної особистості, рівень та психологічні якості якої відповідають сьогодишнім викликам.

Визначено важливість професійного розвитку менеджерів, який сьогодні охоплює окрім опанування основних понять фахівцем високий рівень самоменеджменту та саморефлексії, компетенцій, усвідомлення як власних сильних сторін та якостей, так і розуміння індивідуально-психологічних характеристик інших людей (підлеглих, співробітників, одногрупників), особистісну відповідальність, особистісний розвиток, чіткі розпорядження, вміння слухати, чути, швидко реагувати, ефективність роботи, залучення та взаємодію з командою, прийняття конструктивних управлінських рішень в складних і небезпечних умовах війни тощо. Наведено приклади технік коучингу, які можна використовувати у процесі підготовки менеджерів.

Метою дослідження є висвітлити коучинговий підхід у процесі підготовки менеджерів до розвитку їхніх психологічних якостей та компетенцій.

Ключові слова: коучинг, коучинговий підхід, менеджер, психологічні якості менеджера, компетенції, професійний розвиток.

Формули: 0; рис.: 0; табл.: 0, бібл.: 14

Abstract. The article is devoted to the peculiarities of revealing the coaching approach in the process of training managers to develop their psychological qualities and competencies. The essence of the concept of "coaching" and "coaching approach" is highlighted, the importance of this approach in the process of training managers, their acquisition of basic knowledge, skills and abilities, for expanding their capabilities, increasing the level of communication, productive cooperation, improving competencies in professional activities, rapid adaptation for future managers, etc. is substantiated.

Based on the author's experience in teaching in higher education institutions of Ukraine (the academic disciplines "Fundamentals of Coaching", "Theory and Practice of Social and Psychological Training", etc.), conducting training classes for civil servants ("Coaching in the Activities of a Civil Servant", etc.) and, accordingly, applying the coaching approach, the possibilities of integrating coaching elements into the educational process for specialists of

different levels and areas, as well as for future specialists of various specialties, were analyzed in order to form and develop a mature professional personality, the level and psychological qualities of which meet today's challenges.

The importance of professional development of managers is determined, which today includes, in addition to mastering the basic concepts by a specialist, a high level of self-management and self-reflection, competencies, awareness of both one's own strengths and qualities, and understanding of the individual psychological characteristics of other people (subordinates, employees, teammates), personal responsibility, personal development, clear instructions, the ability to listen, hear, respond quickly, work efficiency, involvement and interaction with the team, making constructive management decisions in difficult and dangerous war conditions, etc. Examples of coaching techniques that can be used in the process of training managers are given.

The purpose of the study is to highlight the coaching approach in the process of training managers to develop their psychological qualities and competencies.

Key words: *coaching, coaching approach, manager, psychological qualities of a manager, competencies, professional development.*

Formulas: 0; fig.: 0; tab.: 0; bibl.: 14

Постановка проблеми. Сьогодні однією з вимог часу і найбільш актуальних способів розвитку психологічних якостей і компетенцій управлінців, зокрема, менеджерів, є впровадження коучингового підходу під час їхнього становлення, розвитку та вдосконалення. Цей підхід слугує інструментом, що створює умови для всебічного розвитку особистості та допомагає фахівцям усвідомлювати власний потенціал, приймати обґрунтовані рішення у складних життєвих ситуаціях, а також передбачати наслідки власних дій. Особливо це важливо в умовах екстремальних викликів, таких, як війна, постійний стрес, підвищене емоційне й фізичне навантаження, що супроводжуються тривожністю, емоційною нестабільністю та виснаженням, а також і термінових завдань в умовах змін і трансформацій тощо. У таких реаліях професійна діяльність управлінця нерідко ґрунтується на пошуку власних внутрішніх ресурсів, самопомозі та вдосконаленні професійних компетенцій. Ключовою складовою коучингового підходу є формування чітких цілей і швидке їх досягнення шляхом мобілізації внутрішніх ресурсів, освоєння ефективних нових стратегій. Такий підхід сприяє розвитку важливих умінь і навичок, формуванню нових психологічних якостей особистості, безумовно лідерської позиції, ефективної комунікації і т.ін., і при цьому виступає як модель взаємодії між керівником і підлеглим, де керівник створює середовище для пошуку оптимальних рішень, успішного їх втілення, бачення

нових підходів до реалізації поставлених завдань. Усе зазначене сприяє не лише реалізації потенціалу самого менеджера, а й розкриттю можливостей кожного, хто намагається виконувати свою роботу якісно. Тому розвиток психологічних якостей і компетенцій сьогодні є актуальним питанням в українському суспільстві.

Предмет дослідження: коучинговий підхід у процесі підготовки менеджерів до розвитку їхніх психологічних якостей та компетенцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному науковому й практичному середовищі дедалі більше уваги приділяється коучингу як дієвій освітній технології, яка сприяє розвитку гнучких комунікативних навичок, емоційного інтелекту, здатності до саморефлексії та ін. Практична ефективність коучингу підтверджується результатами глобального дослідження, організованого Міжнародною Федерацією Коучингу (ICF) у 2023 р. Згідно з даними дослідження, впровадження коучингових підходів у бізнесі й освіті сприяє зростанню залученості співробітників, підвищенню ефективності командної взаємодії та зміцненню лідерської стійкості (Global Coaching Study. International Coach Federation). Таким чином, інтеграція коучингових інструментів із навчальними методиками, орієнтованими на розвиток навичок комунікації, є науково обґрунтованим і практично значущим напрямом у сучасній управлінській освіті. Як зазначав Сер Дж. Уїтмор (2017), один з

провідних бізнес-тренерів Великої Британії, творець популярної моделі коучингу GROW, автор бестселеру «Коучинг високої ефективності» (перекладена 17 мовами) коучинг забезпечує умови для свідомої комунікації, підтримує розвиток лідерських якостей та формує стабільні результати як у сфері бізнесу, так і в освіті (у 2007 р. він отримав нагороду президента ICF, якою було відзначено визнання його роботи з просування коучингу в усьому світі).

Разом із цим, наприклад, як зазначають Л. Ільїч та О. Акіліна (2025), питання комплексного впровадження коучингового підходу для формування навичок ефективної комунікації у студентів, які здобувають освіту з менеджменту, наразі недостатньо досліджене. Як зауважують А. Брайковська, Т. Гриценко та К. Тимофєєва (2022), коучинговий підхід довів свою ефективність у покращенні професійних компетенцій керівників-лідерів громадських організацій. Ю. Щербяк (2022) підкреслює, що коучингові технології відіграють важливу роль у формуванні когнітивної гнучкості майбутніх менеджерів у сфері освіти, сприяючи розвитку мотивації та подальшому професійному вдосконаленню під час їхньої фахової діяльності. Водночас О. Острініна (2022) акцентує увагу на необхідності залучення бізнес-коучів для навчання підприємців у період війни, зокрема для надання їм відповідної підтримки.

Необхідність проведення психологічного аналізу управлінських процесів сьогодні є критично важливою, оскільки в його межах порушуються питання психологічних аспектів особистості у сфері підприємництва та бізнесу, досліджуються комунікативні механізми у професійній діяльності менеджера тощо, що сприяє розвитку психологічних якостей і компетенцій менеджера та загалом власної професійної компетентності (Калениченко, Коханець & Нежинська, 2023; Драган & Рудова, 2021).

Як зазначають І. Сингаївська та Г. Гура (2023), важливим аспектом ефективного вирішення професійних завдань є рівень емоційного інтелекту управлінців, їхня здатність до ризику і т.ін., що відкриває нові перспективи для розширення їхніх можливостей у складних умовах сучасності, особливо при ухваленні рішень в умовах невизначеності.

Формулювання мети та методів дослідження. Мета дослідження полягає у висвітленні коучингового підходу у процесі підготовки менеджерів до розвитку їхніх психологічних якостей та компетенцій.

Виклад основного матеріалу дослідження. У межах дослідження проведений аналіз поняття «коучинг» та «коучинговий підхід». Важливо пригадати, що ключові аспекти розкриття сутності коучингу закладені такими засновниками-фундаторами як Т. Gallwey (1974), М. Downey (2015), J. Whitmore (2017) та ін.

Згідно з теорією, викладеною одним із засновників коучингу Т. Gallwey (1974), коучинговий підхід спрямований на розкриття внутрішнього потенціалу людини з метою максимальної її продуктивності й ефективності. Коучинг акцентує увагу на стимулюванні процесу навчання, а не на передачі готових рішень або відповіді. Це не просто набір технік для вирішення конкретних ситуацій, але також модель управлінської діяльності та способу взаємодії з іншими. У процесі професійного становлення відбувається розвиток навичок впровадження нових методів діяльності, що забезпечує більш високу професійну адаптивність, розширення творчого потенціалу та здатність швидко реагувати на зміни. Застосування цього підходу підвищує мотивацію до виконання завдань, трансформує щоденну діяльність у джерело натхнення, активує внутрішні ресурси та відкриває перспективи для реалізації поставлених завдань, одночасно сприяючи зростанню особистої ефективності. Коучингові методи у професійному розвитку управлінців дозволяють більш ефективно використовувати індивідуальний потенціал і ресурси, що

забезпечує фокус на пошуку рішень проблем замість надмірного заглиблення в їхню сутність, а також спрямованість на досягнення успіху замість фіксації на помилках. М. Downey (2015) визначає коучинг як мистецтво сприяння професійній ефективності, інтелектуальному розвитку та навчанню іншої особи. У свою чергу А. Cywińska, S. Majewska, K. Peřiak-Kowalska та E. Szwec (2013) описують коучинг як процес підтримки набуття компетенцій через вплив коуча, що включає спостереження, постановку цілей, забезпечення постійного зворотного зв'язку та тренування нових моделей поведінки.

На основі основних визначень, коучинговий підхід – це допомога фахівця у розкритті особистісного потенціалу людини задля досягнення нею максимального результату. Варто відзначити тут особистий досвід і авторський внесок у розвиток коучингу в Україні, що відбувалося безпосередньо через розробку та викладання авторських курсів і дисциплін, проведення тренінгових занять, друковані праці, оскільки сьогодні багато науковців пишуть про коучинг, спираючись на «сучасний напрям», «моду», читання статей інших, не маючи при цьому проходження відповідного навчання, досвіду, практики тощо. Для подальшої розмови є доцільним відмітити приклад власного навчання і досвіду, здобутого в 2014-2015 рр., а саме, авторка є сертифікованим коучем рівня АСС, акредитованими Міжнародною федерацією коучингу (ICF), що передбачало проходження відповідного поетапного навчання із наступним складанням іспиту. Наступним кроком відповідно стало розроблення навчально-методичних статей, публікацій, а також застосування коучингового підходу в навчальний освітній процес закладів вищої освіти. Передусім, мова іде про спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти «Коучинг у діяльності

практичного психолога системи освіти» (О. Нежинська), який було впроваджено через викладання авторкою в 2014-2018 рр. в Центральному інституті післядипломної педагогічної освіти Університету менеджменту освіти НАПН України, м. Київ (нині – ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України). Далі побачив світ навчальний посібник «Основи коучингу» (Нежинська, & Тименко, 2017), у який включено характеристику основних технологій та інструментів коучингу з точки зору практичного застосування у роботі з клієнтом згідно стандартів Міжнародної Федерації Коучингу (ICF), а також навчальний практикум, який складає окремий розділ посібника та містить основні інструменти коучингу, комплекс методик для діагностики, технік, спрямованих на розвиток особистості.

У т.ч. це відповідно і викладання та проведення практичних занять, коли відбувається інтеграція технік коучингу, застосовується коучинговий підхід для навчання здобувачів вищої освіти, стейкхолдерів, а також і державних службовців, оскільки всі засновники коучингового підходу наголошують перш за все на навчанні. Так, протягом 2016-2018 рр. у навчальний процес Всеукраїнського центру підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування впроваджено автором власні наукові доробки, зокрема, в межах викладання дисципліни «Лідерство як чинник ефективного управління персоналом» на тренінговій програмі підвищення кваліфікації керівників та заступників керівників служб управління персоналом застосовані відповідні авторські матеріали «Основи коучингу» (О. Нежинська, В. Тименко) та спецкурс «Лідерство у діяльності керівника освітньої організації» (О. Бондарчук, О. Нежинська). Результати впровадження зазначених матеріалів свідчать про їх актуальність та ефективність використання для підвищення кваліфікації керівників та заступників керівників служб управління персоналом за

тренінговою програмою «Інноваційні технології управління персоналом». Також протягом 2020-2022 рр. відбулося навчання державних службовців в Українській школі урядування при Національному Агентстві України з питань державної служби за загальною професійною (сертифікатною) авторською програмою підвищення кваліфікації «Розвиток персональної ефективності у публічному управлінні».

Це стосується і закладів вищої освіти, коли, наприклад, протягом 2022-2024 н.р. була розроблена та впроваджена в освітній процес робоча програма навчальної дисципліни «Психологія бізнесу» (навчальний сертифікований курс у 2023 р.) під час підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня (денної та заочної форм навчання). Паралельно відбулося написання та видання навчального посібника «Психологія бізнесу» (Калениченко, Коханець, & Нежинська, 2023). Також протягом 2022-2025 рр. – розробка робочих програм навчальних дисциплін та їх викладання (впровадження) в освітній процес «Психологія лідерства», «Психологія управління», «Психологія конфлікту», «Соціально-психологічний тренінг» та ін., так і конкретно навчальної дисципліни «Основи коучингу» (О. Нежинська) під час підготовки здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (денної та заочної форм навчання) різних спеціальностей в Державному податковому університеті (м. Ірпінь).

Варто відмітити у т.ч. і розробку та впровадження авторкою навчальної дисципліни «Теорія та практика соціально-психологічного тренінгу» в Навчально-науковому інституті психології ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» (м. Київ), а також розробку та викладання навчальних дисциплін «Психологія праці», «Диференційна психологія» та ін. під час підготовки здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (денної та заочної форм навчання) в Національному технічному університеті України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (м. Київ), коли впроваджуються елементи коучингового підходу у вигляді відповідних запитань до здобувачів, спостереження за їхньою комунікацією, динамікою поведінки при роботі в підгрупах на практичних заняттях, через аналіз під час саморефлексії студентів тощо. Також це і відомі техніки «Колесо балансу», стратегія Уолта Діснея, згадана вище модель GROW, модель СОАСН, модель SWOT, піраміда Роберта Ділтса, метод «воронки запитань», техніка «картезіанських запитань» тощо.

Застосування коучингового підходу, який характеризується такими аспектами, як роз'яснення, уточнення, стимулювання, підтримка, планування альтернативних шляхів і дій, сприяє формуванню поведінкових навичок менеджера та звісно набуттю ним якісно професійних психологічних якостей і компетенцій. У процесі міжособистісної комунікації та навчання відбувається опанування умінь удосконалювати діяльність через впровадження нових способів виконання завдань, що, своєю чергою, сприяє розвитку професійної адаптивності та мобільності. Крім того, коучинговий підхід дозволяє здобувати не лише задоволення від процесу діяльності та знаходження ефективних рішень поставлених завдань, але й від результатів, що є важливим у процесі розширення власних компетенцій. Завдяки залученню кожного до процесу пошуку нестандартних підходів, впровадження нових ідей і комплексного дослідження ситуації підвищується відповідальність усіх учасників, що є в умовах нестабільності та постійних змін сьогодні актуальним.

Основні переваги коучингового підходу (на індивідуальному, так і командному рівні) у професійній діяльності менеджера, який працює з людьми та в команді, включають (European Business Association, 2021): зростання особистої продуктивності кожного співробітника; формування чітких пріоритетів у команді та визначення ключових завдань; покращення

міжособистісної комунікації; розширення мислення (стимулює пошук інноваційних рішень і створює конкурентні переваги); підвищення рівня залученості та мотивації; розвиток усвідомленості (розуміння спільної мети та плану дій; опанування сучасних методів управління командами (сприяє згуртованості колективу та покращує їх лідерські якості).

Отже, огляд досліджень засновників, літературних джерел та авторський досвід застосування коучингового підходу дозволяє засвідчити позитивні зміни і зробити висновок – доцільним є подальша робота над інтеграцією коучингового підходу для навчання менеджерів, наприклад, у процесі підвищення їхньої кваліфікації у системі післядипломної освіти, так і під час їхнього навчання відповідними фахівцями-професіоналами на місцях під час їхньої професійної діяльності, які кваліфіковано нададуть усі необхідні інструменти для розвитку та вдосконалення. Це стосується і майбутніх фахівців різних спеціальностей. Крім того, коучинговий підхід – це створення механізмів самодисципліни для подальшого самовдосконалення, що є ефективним інструментом для менеджерів у процесах постановки цілей, планування та виконання завдань, сприяючи оптимізації професійної діяльності та

досягненню результатів, розвитку та вдосконаленню професійних компетенцій, формування нових навичок і вмінь тощо, так і під час становлення професійних та особистісних якостей і компетенцій майбутніх фахівців.

Висновки. У результаті проведеного дослідження доведено, що впровадження коучингового підходу може слугувати універсальним інструментом для ефективної діяльності менеджера. Такий підхід сприяє формуванню здатності до самоуправління, управління особистісними станами та ресурсами, а також забезпечує підтримку інших у розвитку їхнього особистісного потенціалу, підвищенні продуктивності, створенні ефективних комунікацій і конструктивних взаємовідносин. Крім того, коучинг сприяє створенню та вдосконаленню нових якісно важливих психологічних якостей і характеристик фахівця-менеджера через впровадження результативної діяльності, спрямованої на вирішення актуальних завдань. Подальші перспективи досліджень у цьому напрямі включають доцільність подальшого впровадження коучингових технологій на всіх рівнях системи вищої освіти України, у процесі підвищення кваліфікації та професійного розвитку управлінських кадрів.

Література:

1. Брайковська, А., Гриценко, Т., & Тимофеева, К. (2022). Коучинг для лідерів громадських організацій : посіб. Київ : Фонд Східна Європа, 81. URL : https://eef.org.ua/wp-content/uploads/2022/05/Posibnyk-z-kouchyngu-dlya-lideriv-gromadskyyh-organizatsij_3D-Project.pdf
2. Драган, О. І., & Рудова, А. Я. (2021). Професійні компетенції як основа ефективної роботи менеджера з персоналу. *Приазовський економічний вісник*. Запоріжжя, 2(25), 89-94. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/2_25_ukr/18.pdf
3. Ільїч, Л. М., & Акіліна, О. В. (2025). Коучинг у розвитку ефективної міжособистісної комунікації управлінців. *Ефективна економіка*. Київ : Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, 5. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/51880/2/Ilich_L_Akilina_O_COACHING_DEVELOPMENT_OF_EFFECTIVE_COMMUNICATION.pdf
4. Калениченко, Р. А., Коханець, А. С., & Нежинська, О. О. (2023). Психологія бізнесу : навч. посібн. Ірпінь : Державний податковий університет, 270. URL: <https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/26.3-Kalinenko.pdf>
5. Нежинська, О. О., & Тименко, В. М. (2017). Основи коучингу : навч. посібн. Київ ; Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 220. : іл. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/710073/1/Основи%20коучингу%20розміщення%20в%20ел.бібліотеку.pdf>
6. Один у полі не воїн: як коучинг допомагає згуртувати команду та направити до спільної мети (2021). European Business Association. URL: <https://eba.com.ua/odyn-u-poli-ne-voyin-yak-kouchyng-dopomagaye-zgurtuvaty-komandu-ta-napravyty-do-spilnoyi-mety/>
7. Острініна, О. Допомога поруч: як бізнес-коучі навчають підприємців під час війни (2022). Mind.ua. URL: <https://mind.ua/openmind/20241501-dopomoga>

[poruch-yak-biznes-kouchi-navchayut-pidpriemciv-pid-chas-vijni](#)

8. Сингаївська, І. В., & Гура, Г. Н. (2023). Психологічні особливості ухвалення рішень керівниками бізнесу в ситуації невизначеності. *Організаційна психологія. Економічна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка*, 29(2-3), 95-111. DOI : <https://doi.org/10.31108/2.2023.2.29.9>
9. Щербяк, Ю. (2022). Використання технології коучингу у формуванні когнітивної гнучкості майбутнього менеджера освіти. *Молодь і ринок*, 7-8(205-206), 11-16.
10. Cywińska, A., Majewska, S., Pępiak-Kowalska, K., Szewc, E. (2013). *Coaching*. Wydanie pierwsze. Lublin, 190.

11. Downey, M. (2015). *Effective Modern Coaching: The Principles and Art of Successful Business Coaching*. London : LID Publishing, 224.
12. Gallwey, W. Timothy (1974). *The Inner Game of Tennis*. 1st. New York : Random House, 141.
13. Global Coaching Study. International Coach Federation.
URL: <https://coachingfederation.org/research/global-coaching-study>
14. Whitmore, J. (2017). *Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership*. 25th anniversary edition (5th ed.). London : Nicholas Brealey Publishing, 271.